

UNIVERSIDADE FEDERAL DA PARAÍBA  
CENTRO DE CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS  
COORDENAÇÃO DO CURSO DE GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO  
SERVIÇO DE ESTÁGIO SUPERVISIONADO EM ADMINISTRAÇÃO

**TATIANA ROBERTA EVANGELISTA VIEIRA**

ANÁLISE DA MOTIVAÇÃO DOS AUDITORES DE CONTAS PÚBLICAS DA  
CONTROLADORIA GERAL DO ESTADO DA PARAÍBA, SEGUNDO A TEORIA DOS  
DOIS FATORES DE FREDERICK HERZBERG

João Pessoa – PB  
Abril de 2013

**TATIANA ROBERTA EVANGELISTA VIEIRA**

**ANÁLISE DA MOTIVAÇÃO DOS AUDITORES DE CONTAS PÚBLICAS DA  
CONTROLADORIA GERAL DO ESTADO DA PARAÍBA, SEGUNDO A TEORIA DOS  
DOIS FATORES DE FREDERICK HERZBERG**

Monografia apresentada à disciplina Estágio Supervisionado II como requisito para a conclusão do curso de Bacharelado em Administração na Universidade Federal da Paraíba, sob a orientação da Prof.<sup>a</sup> Dra. Kellen da Silva Coelho

João Pessoa – PB  
Abril de 2013

### **Dados Internacionais de Catalogação na Publicação (CIP)**

V657a Vieira, Tatiana Roberta Evangelista.

Análise da motivação dos auditores de contas públicas da Controladoria Geral do Estado da Paraíba, segundo a teoria dos dois fatores de Frederick Herzberg./ Tatiana Roberta Evangelista Vieira. – João Pessoa: UFPB, 2013.

116f.:il.

Orientador: Prof<sup>a</sup>. Dr<sup>a</sup>. Kellen da Silva Coelho  
Monografia (Graduação em Administração) – UFPB/CCSA.

1. Administração pública. 2. Motivação. 3. Trabalho. I. Título.

UFPB/CCSA/BS

CDU: 35:331.101.3(813.3)(043.2)

**TATIANA ROBERTA EVANGELISTA VIEIRA**

**ANÁLISE DA MOTIVAÇÃO DOS AUDITORES DE CONTAS PÚBLICAS DA  
CONTROLADORIA GERAL DO ESTADO DA PARAÍBA, SEGUNDO A TEORIA DOS  
DOIS FATORES DE FREDERICK HERZBERG**

Aprovada em \_\_\_\_\_ de \_\_\_\_\_ de \_\_\_\_\_.

**BANCA EXAMINADORA**

---

(Orientadora)

---

(Examinador)

Média\_\_\_\_\_

Dedico o presente trabalho ao meu querido esposo, a minha maravilhosa mãe, a meu irmão, as minhas irmãs, a meu pai e a toda minha querida família, que sempre me deram apoio, incentivo e amor. Dedico também aos meus antepassados que com suas vidas contribuíram para que a minha vida e dos meus descendentes fosse mais fácil.

## AGRADECIMENTOS

Agradeço primeiramente a Deus, pois sem seu poder não poderia realizar nada.

Ao meu amado esposo, Gustavo José B. F. de Mendonça, por toda dedicação, paciência e amor em todos os momentos, principalmente, nos mais difíceis, pois sempre me encoraja e faz com que minha vida seja, melhor a cada dia, mais linda e alegre.

À minha maravilhosa mãe, Telma Evangelista Vieira, por todos os ensinamentos, carinho, orações, conversas, mensagens e exemplo de fé, determinação e coragem.

Ao meu irmão, Adonis Antonio Evangelista Vieira, que é mais que um irmão, é amigo e muitas vezes até mesmo um pai.

Ao meu querido pai, Antonio Ferreira Vieira, por sua preciosa amizade e por sempre me mandar estudar.

À minha Irmãzinha, Tânia Simone Evangelista Vieira, por cuidar de mim quando eu era criança, enquanto mamãe trabalhava e também por me presentear com duas lindas sobrinhas Thamires e Thelminha, muito obrigada, meninas!

À minha irmã mais nova, Thais Aline Evangelista Vieira, pelo carinho, amizade e suas maravilhosas mensagens de incentivo.

Ao meu amigo e segundo pai, Jozivan Costa, pelo carinho e cuidados com nossa família.

À minha sogra, Maria Helena Barbosa, pelas palavras de incentivo e exemplo de vida.

Aos meus cunhados Domingos e Jessyca, por torcerem pela minha vitória.

À minha avó, Severina Justina de Oliveira, que ajudou a cuidar de mim quando eu era criança.

À minha querida “chefe”, Fátima Ribeiro dos Santos, pela amizade, confiança e apoio na realização das minhas metas pessoais.

À minha orientadora, Professora Dra. Kellen da Silva Coelho, por suas preciosas orientações em momentos cruciais.

Aos meus amigos Silvério, Igara e Tatiana, pois sei que mesmo de longe torcem por mim.

A toda a equipe da Controladoria Geral do Estado da Paraíba, em especial a gerente Rossana, por me receberem e apoiarem a minha pesquisa.

Por último, mas não menos importante, à minha amiga Mayara Lobo Maia, que sempre foi um exemplo de vida, que esteve presente em muitos momentos da minha vida. Junto a ela encontrei a paz, alegria, coragem e força, para vencer vários obstáculos e realizar meus sonhos, por isso que desejo compartilhar esse momento tão especial e cheio de felicidade em minha vida, mesmo que esta esteja agora vivendo na eternidade.

## RESUMO

A motivação no trabalho é um assunto bastante abordado em várias épocas, existindo inclusive diversas teorias que abordam esse tema, pois representa uma característica importante para o desempenho das pessoas nas organizações e consequentemente para o alcance dos resultados organizacionais pretendidos. A organização pública Controladoria Geral do Estado da Paraíba (CGE/PB) apresenta características peculiares importantes para o desenvolvimento do Estado, tendo como objetivo principal a melhoria da qualidade da gestão dos recursos públicos. Os auditores de contas públicas constituem a população alvo da presente pesquisa que tem como objetivo geral, conhecer os fatores que mais desmotivam e mais motivam os Auditores de Contas Públicas da CGE/PB, tomando como base a teoria dos dois fatores de Frederick Herzberg. E como objetivos específicos, descrever os fatores higiênicos e apontar os fatores motivadores dos Auditores de Contas Públicas da CGE/PB, bem como distinguir pontos fortes e fracos da organização relacionados à motivação dos Auditores de Contas da CGE/PB. A presente pesquisa apresenta abordagem predominantemente qualitativa, finalidade descritiva e trata-se também de um estudo de caso. Foi utilizado roteiro de entrevistas semiestruturado, sendo entrevistadas quatorze pessoas, convergindo junto com referencial teórico a atender todos os objetivos da pesquisa, abordando os fatores higiênicos e motivadores, como também elencando os pontos fortes e fracos da organização pesquisada relacionados a motivação dos auditores no trabalho.

**Palavras-chave:** Administração Pública; Motivação; Trabalho.

## **ABSTRACT**

Motivation in the work environment is a broadly discussed topic, at different times, including several theories that discuss this theme, as it represents an important characteristic to people's development within organizations, and therefore for the accomplishment of the aimed organizational results. The public organization Controladoria Geral do Estado da Paraíba (CGE/PB) presents a peculiar set of important characteristics for the Paraíba state development, having its main purpose the quality improvement of the public resources management. The public accounts auditors are the targeting population of this research that presents the main goal of knowing the factors that most encourage or discourage them in their work at CGE/PB, assuming as theoretical background the two factors theory of Frederick Herzberg. As specifics objectives, this work aims to describe the hygienic factors and to point out the motivational factors of the public accounts auditors of the CGE/PB, as well as to distinguish the institutional strengths and weaknesses, regarding the auditor's motivation. This study presents a predominantly qualitative approach, with a descriptive purpose, and it is also a case study. It was used a semistructured interview script, applied to fourteen people, in association with a theoretical background, aiming to accomplish all the research objectives. It was approached the hygienic and motivational factors, and were listed the strengths and weaknesses of the organization under analysis, regarding auditors' motivation at work.

**Keywords:** Public Administration; Motivation, Work.



## SUMÁRIO

<b>1 INTRODUÇÃO.....</b>	<b>09</b>
1.1 DELIMITAÇÃO DO TEMA.....	12
1.2 SITUAÇÃO PROBLEMÁTICA.....	12
1.3 OBJETIVOS.....	13
<b>1.3.1 Objetivo Geral:.....</b>	<b>13</b>
<b>1.3.2 Objetivos Específicos:.....</b>	<b>13</b>
1.4 JUSTIFICATIVA.....	13
1.5 ESTRUTURA DO TRABALHO.....	16
<b>2.0 REFERENCIAL TEÓRICO.....</b>	<b>17</b>
2.1 BREVE HISTÓRIA DA ADMINISTRAÇÃO E SUAS TEORIAS.....	17
<b>2.1.1 Início do Desenvolvimento da Administração.....</b>	<b>17</b>
2.2 TEORIA COMPORTAMENTAL.....	26
<b>2.2.1 Conceitos sobre Comportamento e Cultura Organizacional.....</b>	<b>31</b>
<b>2.2.2 Conceitos sobre Motivação.....</b>	<b>35</b>
2.3 A ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA BRASILEIRA.....	62
<b>2.3.1 Fatores Influenciadores das Reformas da Administração Pública Brasileira.....</b>	<b>62</b>
<b>2.3.2 Competências e Atribuições da CGE/PB.....</b>	<b>70</b>
<b>3 ASPECTOS METODOLÓGICOS.....</b>	<b>74</b>
3.1 CARACTERIZAÇÃO DA PESQUISA.....	74
3.2 CONTEXTO E SUJEITOS DA PESQUISA.....	75
3.3 TÉCNICAS E COLETAS DE DADOS.....	77
3.4 TRATAMENTO E ANÁLISE DE DADOS .....	78
<b>4 ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DOS DADOS.....</b>	<b>79</b>
4.1 A CONTROLADORIA GERAL DO ESTADO DA PARAÍBA.....	79
4.2 PERFIL DOS PARTICIPANTES.....	80
4.3 FATORES HIGIÊNICOS.....	82
4.4 FATORES MOTIVADORES.....	87
4.5 DETALHAMENTO DOS FATORES DE HERZBERG APLICADOS A CGE/PB.....	92
<b>5 CONSIDERAÇÕES FINAIS.....</b>	<b>104</b>
<b>REFERÊNCIAS.....</b>	<b>109</b>
<b>APÊNDICE.....</b>	<b>114</b>

## **TABELA DE QUADROS**

<b>QUADRO 01</b> – Ordem cronológica de acontecimentos que fizeram parte do surgimento da Administração.....	18
<b>QUADRO 02</b> – Fases importantes da história mundial, para o desenvolvimento da administração moderna.....	19
<b>QUADRO 03</b> – Características importantes Dos estudos do comportamento humano no trabalho.....	30
<b>QUADRO 4</b> - Fatores Motivadores, Segundo Herzberg:.....	42
<b>QUADRO 5</b> - Fatores Higiênicos, Segundo Herzberg:.....	43
<b>QUADRO 6</b> - Maneiras de definir o termo salário: .....	45
<b>QUADRO 7</b> - Problemas Atuais da Administração de Cargos e Salários .....	48
<b>QUADRO 8</b> - Variáveis comparativas encontradas nos modelos gerencial e societal:.....	69
<b>QUADRO 9</b> – Perfil dos Participantes: .....	81
<b>QUADRO 10</b> - Divisão dos fatores higiênicos:.....	82
<b>QUADRO 11</b> - Divisão dos fatores motivadores: .....	88
<b>QUADRO 12</b> - Resumo dos Fatores Higiênicos relacionados à CGE/PB: .....	95
<b>QUADRO 13</b> - Resumo dos Fatores Motivadores relacionados à CGE/PB: ....	98
<b>QUADRO 14</b> - Resumo dos Pontos Fortes da organização relacionados à motivação: .....	100
<b>QUADRO 15</b> - Resumo dos Pontos Fracos da organização relacionados à motivação:.....	103

## 1 INTRODUÇÃO

A motivação, desde a concepção da Teoria Comportamental, principalmente, até os anos oitenta, foi um dos assuntos mais estudados em organizações de diversos setores, uma vez que representa um elemento importante no que se refere ao comportamento organizacional. Segundo Robbins (2005, p. 132), motivação é definida como o processo responsável pela intensidade, direção e persistência dos esforços de uma pessoa para o alcance de uma determinada meta.

Robbins (2010, p. 132) afirma que existem várias teorias sobre esse tema, em épocas diferentes, foram desenvolvidas as principais teorias como: a Hierarquia das Necessidades, a Teoria X e Y e a Teoria dos dois Fatores. Apesar de existir controvérsias sobre essas teorias, é notória a influência exercida por elas nos estudos motivacionais até a atualidade. Vários autores discorrem sobre os significados da motivação e sua importância para o desenvolvimento das organizações. “No campo da administração, pessoa motivada usualmente significa alguém que demonstra alto grau de disposição para realizar uma tarefa ou atividade de qualquer natureza”. (MAXIMIANO, 2008, p. 250)

“Empregados motivados para realizar seu trabalho, tanto individualmente como em grupo, tendem a proporcionar melhores resultados. A motivação pode ser entendida como o principal combustível para a produtividade da empresa” (GIL 2011, p. 201).

Apesar de, principalmente nos anos oitenta, a motivação ser mais estudada, hoje, sua utilização como ferramenta para as organizações ainda é explorada, e cabe comentar que apesar de existirem diversas teorias, nenhuma abrange por completo essa problemática, por se tratar de um assunto bastante subjetivo. Essa subjetividade é ressaltada por diversos fatores intrínsecos e extrínsecos às pessoas, como visão de mundo e outros diversos conceitos individuais e extrinsecamente por climas organizacionais, condições de trabalho dentre outras características, tornando ambientes laborais favoráveis ou desfavoráveis ao desenvolvimento das atividades, dependendo de como os trabalhadores gerenciam suas expectativas (ROBBINS, 2010, p. 132).

Sobre as características da motivação, relacionado ao modelo do comportamento, Maximiano (2008, p. 252) aponta que:

O comportamento é sempre motivado por alguma causa interna ao próprio indivíduo (motivos internos) ou alguma causa externa, do ambiente (motivos externos). Motivação, neste modelo, é sinônimo da relação de causa e efeito no comportamento das pessoas. Motivação não significa entusiasmo ou disposição elevada; significa apenas que todo comportamento sempre tem uma causa.

Assim, um dos grandes desafios para os administradores torna-se o de como mensurar o grau de motivação dos empregados nas organizações devido à dinâmica do cotidiano laboral, que tem se mostrado significativamente instável.

Na Administração Pública brasileira, desde o Patrimonialismo, perpassando pelo Sistema Burocrático, até o desenvolvimento da Administração Pública Gerencial, em que foram introduzidos diversos conceitos da Administração Geral, pode-se observar ajustes, como também integrações de gerações de pensamentos diferentes, com altos e baixos entre seus ideais, de supervalorizações e desvalorizações dos servidores públicos. Na Administração Pública nacional, em determinados momentos da história, os que exerciam algum trabalho no setor público eram considerados nobres, recebendo regalias por parte do Governo. (JUND, 2006, p. 03-45)

Por existir uma crise generalizada, e como forma de reforçar o princípio da supremacia do interesse público na década de 90 endossa-se a necessidade da reforma Administrativa do Estado. Essas reformas na Administração Pública brasileira permeiam toda a história do país na busca constante de diminuir problemas, tais como a corrupção e o atendimento aos princípios constitucionais que defendem o interesse público em detrimento ao interesse privado. (JUND, 2006, p. 03-45)

Faz-se necessária a delimitação de alguns conceitos para que haja o entendimento de como a administração pública deve direcionar suas demandas como, por exemplo, o princípio da supremacia do interesse público, que conforme Alexandrino e Paulo (2010, p. 188), pode-se entender como:

(...) um princípio implícito. Embora não se encontre enunciado no texto constitucional, ele é decorrência das instituições adotadas no Brasil.

Com efeito, por força do regime democrático e do sistema representativo, presume-se que toda atuação do Estado seja pautada pelo interesse público, cuja determinação deve ser extraída da Constituição e das leis, manifestações da “vontade geral”. Assim sendo, lógico é que a atuação do Estado subordine os interesses privados.

Os agentes públicos em suas atribuições são regidos por leis específicas, o que torna sua atuação totalmente vinculada ao princípio constitucional da Legalidade, que de acordo com a Constituição de 1988, o agente público em seus deveres laborais apenas pode fazer o que a legislação prega. Esse princípio tem como objetivo defender os interesses das coletividades, porém delimita a faculdade de decisão dos Administradores Públicos. (ALEXANDRINO E PAULO, 2010, p. 194)

As restrições de atuação na Gestão Pública podem interferir em como desenvolver ferramentas semelhantes às presentes na Administração Geral, por isso apesar dos esforços depreendidos para a melhoria nos serviços prestados nos setores governamentais, não é possível programar as transformações organizacionais necessárias na velocidade desejada para atendimento às demandas da população. Toma-se como de conhecimento geral a morosidade na implantação de mudanças nos órgãos. Seus agentes muitas vezes têm dificuldade de encontrar fatores motivacionais, pois outra característica predominante é o da limitação de crescimento profissional, no que concerne a mobilidade entre cargos, uma vez que existe legislação específica, também no que se refere ao desenvolvimento das carreiras nesse setor. Tornando a possibilidade de desenvolvimento profissional restrita ou muitas vezes inviável.

A Controladoria Geral do Estado da Paraíba (CGE/PB), por fazer parte do serviço público, assim como outras organizações Públicas do Brasil, pode apresentar sua história determinada por sequências de fatos marcados por impasses ideológicos, que possibilitem a criação de um clima organizacional característico, em parte semelhante ao de outros órgãos, no entanto, apresenta certos fatores particulares devido à natureza do trabalho desenvolvido, por se tratar de um órgão de controle, tem seu trabalho delimitado por instrumentos normativos que determinam todo o desenvolvimento de trabalho. A maneira como foi estabelecido o quadro funcional da atualidade, as relações sociais construídas na organização, podem complementar e

estimular impressões coletivas determinantes para o Comportamento Organizacional atual da CGE/PB.

Fischer (2002) comenta sobre como toda e qualquer organização depende, em maior ou menor grau, do desempenho humano para seu sucesso. Com isso é possível identificar a importância de se estudar a motivação neste órgão, buscando mensurar o quanto os auditores de contas públicas da CGE/PB sentem-se motivados em suas atividades laborais, para isso serão utilizados os estudos das teorias sobre motivação e comportamento organizacional, que conduzirá o presente trabalho, tomando como base principalmente os fatores higiênicos e motivadores de Frederick Herzberg.

## 1.1 DELIMITAÇÃO DO TEMA

Estudar alguns aspectos que podem influenciar organizacionalmente a motivação dos Auditores de Contas Públicas da Controladoria Geral do Estado da Paraíba, como fatores que motivem e desmotivem o grupo estudado.

## 1.2 SITUAÇÃO PROBLEMÁTICA

Levando-se em Consideração que o quadro funcional da Controladoria Geral do Estado da Paraíba é composto por Auditores de Contas Públicas de várias gerações, com ideologias distintas e interesses diversos, e que seu campo de atuação apresenta-se permeado por aspectos das mais variadas naturezas, como pressões políticas, sociais e institucionais. Considerando também a ausência de um setor de gestão de pessoas atuante nos aspectos de cunho motivacional, que pudesse nortear o desenvolvimento de atividades voltadas ao conhecimento das necessidades dos servidores, faz-se necessário que se responda o seguinte problema de pesquisa:

Como está a motivação dos Auditores de Contas Públicas da Controladoria do Estado da Paraíba de acordo com Teoria dos Fatores de Herzberg?

## 1.3 OBJETIVOS

### 1.3.1 Objetivo Geral

Conhecer os fatores relacionados à motivação dos Auditores de Contas Públicas da CGE/PB, tomando como base a teoria dos dois fatores de Frederick Herzberg.

### 1.3.2 Objetivos Específicos

- Descrever os fatores higiênicos dos Auditores de Contas Públicas da CGE/PB;
- Apontar os fatores motivadores dos Auditores de Contas Públicas da CGE/PB;
- Distinguir pontos fortes e fracos da organização relacionados à motivação dos Auditores de Contas da CGE/PB.

## 1.4 JUSTIFICATIVA

Devido à própria história do Brasil, costuma-se dispor de recursos limitados para atender às necessidades crescentes por mudanças, e essa demanda por modificações é uma característica marcante no mundo atual. Outra característica observada na Administração Pública brasileira é a de que os órgãos públicos em sua maioria estão muito mais voltados à estabilidade e à rotina do que à inovação e à flexibilidade. Para que pudessem ocorrer alguns avanços no setor público no Brasil foram necessárias diversas medidas nas distintas áreas e organizações. Em relação ao comportamento organizacional não poderia ser diferente, uma vez que se trata de uma área considerada estratégica para as organizações privadas e públicas.

O estudo da motivação é importante para que se possa identificar fatores agravantes na cultura organizacional, como a falta de entusiasmo e a apatia de muitos

servidores em seus locais de trabalho. Sendo a cultura organizacional um assunto peculiar a cada organização ou mesmo em setores de trabalho, torna-se evidente a necessidade de um estudo mais localizado, valorizando características próprias, inerentes às diversas situações existentes nessa esfera.

A mensuração da motivação deve ser realizada para que se possam identificar possibilidades de melhoria do comportamento organizacional, inclusive em trabalhos de natureza pública, pois a satisfação de clientes internos e externos faz parte da razão de ser do Estado. De acordo com Alexandrino e Paulo (2010), a Constituição e legislações específicas como, a Lei Federal Nº. 8.112 de 1990 versam sobre as funções e deveres do Estado e de seus agentes públicos, que em suas atribuições devem estar preparados para atender a demanda de serviços à sociedade com eficiência, probidade, moralidade e impessoalidade, bem como devem ter suas expectativas como cidadãos atendidos.

A identificação de possíveis problemas motivacionais de um grupo ajuda na criação de dispositivos para que se possam estimular as pessoas a se identificarem melhor com a visão e a missão da organização, ou em menor escala com um setor específico para que sejam atingidos os reais objetivos das mesmas.

Muitos modelos de mudança organizacional e estratégica analisam a organização em um período curto de tempo, além da utilização de métodos quantitativos, buscando determinar somente o que mudou (ALMEIDA, 1995). No entanto, as situações anteriores às mudanças devem ser consideradas, pois cada fator é determinante, principalmente quando se trata da gestão de pessoas, no qual a motivação de um grupo de trabalho, por exemplo, pode direcionar ao alcance de metas. Com o detalhamento das questões mais sólidas, de difícil transformação, portanto, é possível a identificação de gargalos que dificultam a melhoria nas prestações dos serviços à sociedade.

As atividades desempenhadas pelos Auditores de contas públicas são determinadas por várias legislações, papéis de trabalho e manuais. É criado em cada inspeção, auditoria, ou consultoria, um escopo pela gerência, que deve ser seguido de maneira bastante rígida pelos Auditores, o que limita a atuação de cada profissional, no



que se refere à utilização da criatividade, podendo ocasionar insatisfação devido à inflexibilidade e rigidez excessivas.

Uma pesquisa mais aprofundada na CGE pode ser determinante na identificação de características para a melhoria na satisfação dos Auditores de Contas Públicas, bem como servir de base para estudos posteriores na área de comportamento organizacional no serviço público.

Como se trata de um órgão de controle, o cuidado na prestação de serviços é de fundamental importância para que sejam atingidos seus principais objetivos como, por exemplo, a atenção no desenvolvimento de auditorias e acompanhamento das atividades dos gestores do Estado da Paraíba.

As metas estabelecidas pela CGE/PB são alcançadas a partir de um trabalho realizado de forma conjunta entre os Auditores de Contas Públicas e os servidores dos órgãos auditados, devendo existir sinergia entre as partes, tornando possível com isso mais eficácia no alcance dos objetivos.

A CGE, como um órgão de controle, tem como um de seus principais objetivos a guarda da supremacia do interesse público, e com isso atender com acuidade as necessidades dos clientes internos e externos, buscando assegurar o cumprimento das normas estabelecidas pelos princípios constitucionais, principalmente o da legalidade.

O fato de se discernir os fatores que possibilitam melhores práticas motivacionais pode melhorar o desempenho e a satisfação no trabalho dos Auditores de Contas Públicas da CGE/PB, bem como servir de exemplo às demais instituições.

Tendo em vista as necessidades observadas previamente nos ambientes de trabalho da CGE/PB, e de como parte dos Auditores de Contas Públicas se posicionam quanto à motivação, o tema para o presente trabalho foi sendo desenvolvido. Portanto, a realização da pesquisa aqui proposta converge entre os interesses de uma categoria trabalhista, assim como a possibilidade da reflexão no que diz respeito à motivação e ao clima organizacional.

Por se tratar do órgão central de controle do Estado, o trabalho por ele desempenhado apresenta um grau de tensão relacionado à acuidade na coleta de informações. O empenho em identificar os fatores críticos na mensuração dos resultados dessa pesquisa se deve à expectativa de tornar viável a melhoria da

qualidade de vida dos trabalhadores, assim como apoiar o desenvolvimento dos serviços prestados pela CGE/PB, principalmente no que concerne à transparência nas contas públicas. Dentro desse contexto existe a necessidade da identificação de pontos críticos que possam causar desmotivação dos servidores, e das condições essenciais que conduzam à motivação dos mesmos.

O presente trabalho poderá nortear pesquisadores que possam dar prosseguimento aos estudos motivacionais no órgão estudado bem como servir de exemplo para trabalhos que desenvolvem atividades em setores com características semelhantes.

## 1.5 ESTRUTURA DO TRABALHO

O presente trabalho apresenta em sua primeira parte uma seção introdutória básica, para que possa haver um melhor entendimento quanto ao estudo realizado, abordando também aspectos de citação temporal, bem como a delimitação do tema, a situação problemática, justificativa e os objetivos do trabalho.

Já, o segundo capítulo aborda o referencial teórico, relacionando os objetivos do estudo com seus respectivos aspectos teóricos, baseados na literatura da área. Os conteúdos estudados englobam desde aspectos históricos, teorias administrativas, conceito de comportamento e cultura organizacional, motivação e suas teorias. Nesse espaço também são abordados alguns aspectos históricos da Administração Pública brasileira e aspectos específicos que configuram a CGE/PB.

No terceiro capítulo, estão descritos os aspectos metodológicos, para caracterizar os estudos relacionados aos assuntos explorados no presente trabalho, incluindo técnicas de pesquisa e coletas de dados.

O quarto capítulo tem como objetivo, abordar a avaliação dos dados coletados pela pesquisa realizada, através de entrevista. E fazer correspondência com o estudo teórico realizado por meio da literatura, contemplando os objetivos pretendidos.

Por sua vez, o quinto capítulo, são elencadas as considerações finais, referente à pesquisa, e em seguida, as referencias bibliográficas e anexos.

## **2 REFERENCIAL TEÓRICO**

O capítulo referente ao referencial teórico elenca fatores necessários à abordagem do tema proposto. Envolvendo desde os aspectos históricos e teóricos da Administração para que sejam alocadas as teorias e seus aspectos gerais, até apontamentos sobre motivação, importantes para descrever os fatos do estudo de caso. Em seguida, os apontamentos relacionados à Administração Pública situam a realidade do objetivo da pesquisa e suas peculiaridades.

### **2.1 BREVE HISTÓRIA DA ADMINISTRAÇÃO E SUAS TEORIAS**

Como em todo campo de trabalho, a Administração em seu desenvolvimento foi pautada por aspectos históricos globais, recebendo influências de várias ciências e profissionais de áreas variadas. Todo desenvolvimento apresenta características que devem ser consideradas, pois as funções atuais são traçadas a partir de situações do passado.

#### **2.1.1 Início do Desenvolvimento da Administração**

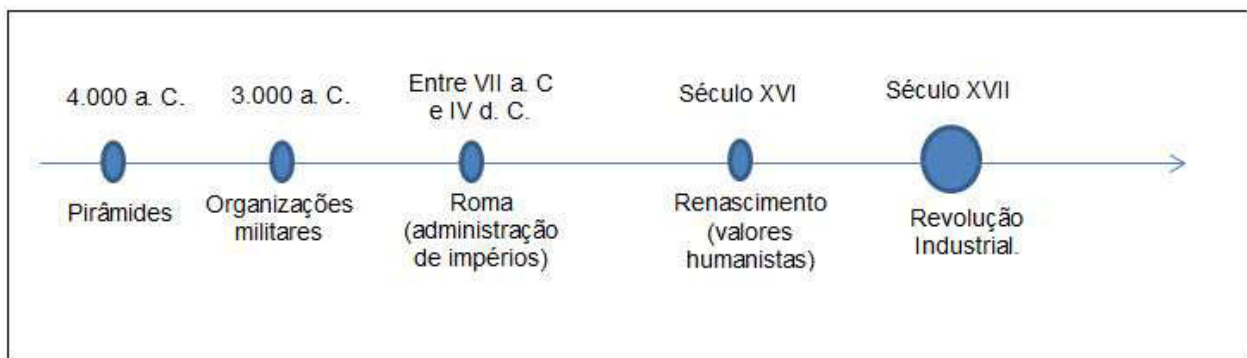
Inicialmente é importante comentar a imprecisão de se determinar datas relacionadas ao início da “prática da administração”. Ao contrário, comenta-se que “se o princípio fundamental da administração é a divisão do trabalho e que para tanto são necessárias pelo menos duas pessoas”, então a mera separação de atividades de certa maneira já se caracterizava como prática administrativa, não sendo “simples descobrir quando isso aconteceu”. (ARAÚJO e GARCIA, 2010, p. 84)

Até a Administração se tornar uma ciência, ela passou por diversas fases desde os primórdios das civilizações, pois, nos períodos em que surgiu o comércio já se fazia necessária à formação de atividades de planejamento e controle. A Administração recebe influência de vários pensadores da filosofia e sociologia, além de ser impulsionada por ciências como a economia, que tem como alguns de seus princípios

básicos a natureza do capital e o trabalho, fundamentos esses que também são basilares para a Administração. Essas ciências buscam a melhor utilização dos recursos, bem como os esforços das pessoas no trabalho. (ANDRADE e AMBONI, 2007)

Araújo e Garcia (2010) discorrem, sobre alguns acontecimentos que fizeram parte do surgimento da administração, como também sobre pensadores que a influenciaram no seu desenvolvimento:

**QUADRO 01** – Ordem cronológica de acontecimentos que fizeram parte do surgimento da Administração.



Fonte: adaptado de Araújo e Garcia (2010, p. 85).

Em várias épocas a necessidade da utilização de princípios da administração foi percebida, como em 3.000 a. C., período no qual as organizações militares agregaram a “importância de dividir o trabalho à necessidade de se ter precisão nos resultados, tendo em vista que qualquer erro poderia resultar em perda de vidas”. Era imprescindível a delimitação do tempo para “realização de cada operação” e a mensuração de “recursos”, evidenciando com isso a demanda por planejamento. (ARAÚJO e GARCIA, 2010, p. 84)

Tendo em vista as características apresentadas em Roma, bem como a “complexidade de se gerir impérios, onde a divisão do trabalho e a precisão já não bastavam”, fazia-se necessário à utilização da coordenação e harmonização cultural. (ARAÚJO e GARCIA, 2010, p. 85)

Com o Renascimento no século VI, tendo-se também o fim do feudalismo e o início do capitalismo, retomam-se nesse momento os “valores humanistas, o que

certamente influenciou a transformação na forma de gerir”. (ARAÚJO e GARCIA, 2010, p. 85)

O quadro a seguir, separa algumas fases importantes da história mundial, para o desenvolvimento da administração moderna, bem como caracteriza cada fase:

**QUADRO 02** – Fases importantes da história mundial, para o desenvolvimento da administração moderna.

<b>GRANDES PROJETOS DO ORIENTE</b>	<b>ORGANIZAÇÕES MILITARES</b>	<b>GRÉCIA</b>	<b>ROMA</b>	<b>RENESCIMENTO</b>	<b>REVOLUÇÃO INDUSTRIAL</b>
Desde 4.000 a. C.	Desde 3.500 a. C.	500 a. C.	Entre VII a. C. e IV a. D.	Século XVI	Século XVIII
Administração de projetos de engenharia: cidades, pirâmides, projetos de irrigação;	Organização, disciplina, hierarquia, logística, planejamento de longo prazo, formação de recursos humanos;	Democracia, ética, qualidade, método científico	Administração de império multinacional, formação de executivos, grandes empresas privadas, exército profissional	Retomada dos valores humanistas, grandes empresas de comércio, invenção da contabilidade, Maquiavel	Invenção das fábricas, surgimento dos sindicatos, início da administração disciplinar

Fonte: adaptado de Maximiano (2009, p. 27)

Com tudo isso, o “palco” principal do desenvolvimento da Administração foi a Revolução Industrial, pois devido ao adiantamento das tecnologias e crescimento da produção, se fez necessário à criação de ferramentas para o gerenciamento de recursos da produção de insumos. As máquinas aceleraram os processos produtivos e com o aumento da produção ocorreram bastantes mudanças na maneira de se trabalhar. A acirrada busca por aumento de lucros corroborou para o desenvolvimento

do capitalismo, e com isso surgiram novos problemas que deveriam ser gerenciados. Araújo e Garcia (2010, p. 94) apontam que:

As fábricas, geralmente de calçados e tecidos, além da mão de obra, contavam com as máquinas, grandes responsáveis pelo que se denominava Revolução Industrial. E, com elas, as fábricas aumentavam constantemente as suas produções, ao mesmo tempo em que seus empregados, antes artesãos ou aprendizes, já não mais tinham o direito de pensar como fazer melhor. O melhor estava escrito. O melhor era o lucro, e as fábricas, então, queriam lucrar cada vez mais e, para conseguir isso, deveriam elevar a produção.

As indústrias passaram a ditar as regras da economia da época, os trabalhadores viviam sob a pressão da produção acelerada e tarefas insalubres. Foi nesse cenário, em que as riquezas dos donos dos meios de produção aumentavam, a situação dos trabalhadores estava cada vez mais difícil devido à demanda de serviços, que profissionais de outras áreas como a engenharia, por exemplo, começaram a buscar soluções para problemas na produção e melhores formas de aproveitamento de mão de obra e matéria prima.

Marras (2000, p.22) indica que:

“O primeiro passo foi dado pelo testemunho trazido no livro *Shop management* (1903), seguido de *Os princípios da administração científica* (1906), ambos de autoria do até então desconhecido engenheiro Taylor, na busca da maximização da eficiência na produção.”

Essas não eram formas de visar melhorias para os trabalhadores e sim uma maneira de se otimizar movimentos para aumentar a produção. Surgiu com isso a Administração científica. Marras (2000, p. 22), cita ainda sobre essa característica da constante busca por desenvolvimento da produção:

Nesse período e sob tal influência nasceu a função de chefe de pessoal propriamente dita. Para o empresário, o trabalhador era tão somente um instrumento a mais na busca por resultados da empresa. O que importava era que o trabalhador tivesse boa saúde física e a maior

dedicação possível ao trabalho em jornadas que podiam estender-se até 18 horas diárias.

A Administração desde o seu surgimento mais primitivista até a atualidade propiciou diversos pensamentos o que fez surgir as teorias administrativas, desde a administração científica mais ligada a racionalização do trabalho, perpassando pelas teorias clássica e neoclássica, tendo como enfoque principal a organização formal do trabalho, citando os Princípios gerais da Administração e funções do Administrador.

Sobre a administração científica, é descrito por Araújo e Garcia (2010, p. 95) que:

Para melhor compreender Administração Científica, vale insistir que nasceu como um corpo independente de conhecimento; e, para tanto, alguns grandes estudiosos da época, em especial Taylor e Ford, se destacaram nesta construção. Aliás, foram esses pensadores os responsáveis pela formação não intencional do movimento da Administração Científica, também conhecido anos depois como Escola Clássica da Administração. (...)

A administração científica teve grande importância para a evolução da administração como ciência, desenvolvendo certas características encontradas até a atualidade. Por isso, apesar do foco do trabalho ser a área comportamental, torna-se imperioso que sejam contextualizados os aspectos inerentes a história da administração, para melhor entendimento de seus princípios.

A Administração Científica faz parte desse contexto e prestou grande contribuição para o desenvolvimento da Administração, tendo como um dos seus principais personagens o engenheiro Frederick Winslow Taylor, “líder de um grupo que promoveu o movimento da administração científica”. (MAXIMIANO, 2009, p. 30)

A administração científica teve em seu desenvolvimento inicial, o cenário social americano. Em reuniões existentes no início do movimento, as discussões circundavam principalmente relacionadas ao “problema dos salários”. A forma de pagamento que era desempenhado na época era o “pagamento por dia trabalhado e pagamento por peça produzida”, o que causava insatisfação nos trabalhadores, fazendo-os acreditar que seus esforços apenas “beneficiava o patrão”. Com isso, de forma geral, “os

trabalhadores não se empenhavam como os engenheiros e os empregadores achavam que seria adequado”. (MAXIMIANO, 2012, p. 39)

Taylor em 1895 mostrou “à sociedade”, o que foi acatado como “o primeiro trabalho da administração científica: *A piece-rate system* (Um sistema de pagamento por peça)”, nesse trabalho “Taylor argumentou que a administração deveria primeiro procurar descobrir quanto tempo levaria para que um homem, dando o melhor de si, completasse uma tarefa”. Essa medida obrigava os trabalhadores a desempenhar suas funções de forma a querer produzir mais, para então, receber “remuneração” equivalente. (MAXIMIANO, 2012, p. 39)

A postura adotada nessa época era a de produzir cada vez mais, tendo em vista que a concorrência era mínima e o que era produzido era rapidamente comercializado. Foi nesse contexto que surgiu a expressão “racionalização do trabalho”, objetivando obter melhor produtividade com a determinação de melhores formas de se produzir. (ARAÚJO e GARCIA, 2010)

A forma com que Taylor colocou em evidência suas ideias, muitas vezes fez parecer que havia uma preocupação por parte dele com problemas relacionados aos trabalhadores, pois ressaltava maneiras de se obter melhorias salariais e diminuição do esforço despendido na produção.

Maximiano (2012, p. 39), disserta que:

De acordo com Taylor, o caminho para resolver o problema dos salários era descobrir, de maneira científica e exata, qual a velocidade máxima em que o trabalho poderia ser feito. Sua resposta para esse problema foi o que ele chamou “estudo sistemático e científico do tempo”, que consistia em dividir cada tarefa em seus elementos básicos e, com a colaboração dos trabalhadores, cronometra-las e registrá-las. Em seguida, eram definidos tempos-padrão para elementos básicos.

O estudo de tempos e movimentos caracterizou a primeira parte da administração científica, e foi no início um mero instrumento de estudo para a determinação de salários. Posteriormente teve sua aplicação ampliada para a melhoria das atividades de produção, o que corroboraria para aumentar a velocidade de fabricação. (MAXIMIANO, 2012)



A segunda parte da administração científica teve seu enfoque na melhoria de processos produtivos, com o aprimoramento dos métodos de trabalho. De acordo Maximiano (2012, p. 40):

Em Shop management, Taylor fez o que seria a característica distinção entre o homem médio e o homem de primeira classe. Segundo Taylor, o homem de primeira classe é altamente motivado e realiza seu trabalho sem desperdiçar tempo nem restringir sua produção. Idealmente, tal pessoa deveria ser selecionada para a tarefa que lhe fosse mais apropriada e incentivada financeiramente. Mesmo um homem de primeira classe tornar-se-ia altamente ineficiente se lhe faltassem incentivos ou se houvesse uma pressão do grupo de trabalho para diminuir a produção. (...)

Maximiano (2012, p. 40) aponta que nesta segunda fase Taylor concebeu os Princípios da Administração como sendo:

- Seleção e treinamento de pessoal;
- Salários altos e custos baixos de produção;
- Identificação da melhor maneira de executar tarefas;
- Cooperação entre administração e trabalhadores.

“Taylor tratou ainda de outros aspectos nesse segundo trabalho. Entre eles: padronização de ferramentas e equipamentos, sequenciamento e programação de operações e estudo de movimentos”. (MAXIMIANO, 2012, p.40)

Na terceira fase, Taylor reforçou os princípios da Administração Científica e ampliou sua abrangência, recomendando “mudanças nas responsabilidades dentro da empresa”. A principal modificação sugerida por Taylor consistiu na (MAXIMIANO, 2012, p.41):

“(...) criação de um departamento de planejamento ao qual caberia o trabalho, eminentemente intelectual, de estudar e propor os aprimoramentos no chão de fábrica. Os trabalhadores e seus supervisores imediatos deveriam ocupar-se exclusivamente da produção. Toda atividade cerebral deve ser removida da fábrica e centralizada no departamento de planejamento”.

Ainda nesta fase Taylor distinguiu os princípios (filosofia) das técnicas (mecanismos), estabelecendo que “a administração era uma revolução mental, uma revolução na maneira de encarar o trabalho e as responsabilidades em relação à empresa e aos colegas”. (MAXIMIANO, 2012, p.41)

Ainda segundo Maximiano (2012, p. 41), uma dos princípios basilares da Administração Científica é que “a produtividade resulta da eficiência do trabalho e não da maximização do esforço. A questão não é trabalhar duro, nem depressa nem bastante, mas trabalhar de forma inteligente”.

A maximização dos lucros, das atividades produtivas, que por muito tempo foi o principal objetivo dos donos dos meios de produção, com o passar do tempo começou a ser questionado, pois diferentemente das máquinas as pessoas não poderiam ser tratadas como meras peças de trabalho e o foco da Administração começou a ser direcionado também aos funcionários.

Perrow (1973) referiu-se as mudanças na Administração como transições entre trevas e luzes, baseando-se nos enfoques dados pelas escolas, no caso das mais ligadas a organização como uma máquina, ele menciona ser treva e as fases em que se relacionavam mais as pessoas, foi denominado por ele como luzes, aludindo-se a escola das Relações Humanas.

Seguindo-se pelo desenvolvimento da administração como ciência, foram incorporados vários pensamentos de áreas distintas, como no caso da influência de Max Weber à Teoria Burocrática.

Weber estava interessado nos aspectos referentes à organização formal, isto é, os meios racionais utilizados para dirigir as atividades de muitos indivíduos ocupantes de cargos diferentes, visando atingir um objetivo comum. Ele não era um profissional de Administração, mas sim um sociólogo interessado em detectar o que efetivamente estava ocorrendo nas sociedades industriais e comparar o estava ocorrendo em outras sociedades que se encontravam em diferentes estágios de desenvolvimento. Ou, ainda comparar organizações em diferentes períodos históricos. CAVARANTES, PANNO e KLOECKNER (2005, p. 65)

A Teoria Burocrática era caracterizada através da organização formal dos sistemas de trabalho e racionalidade organizacional. Maximiano (2008, p. 106) faz

alguns apontamentos relacionados às organizações burocráticas idealizadas por Weber, indicando os pensamentos de Perrow sobre esses tipos de organizações:

Charles Perrow está entre os que acreditam que o tipo ideal de Weber nunca é alcançado, porque as organizações são essencialmente sistemas sociais, feitos de pessoas, e as pessoas não existem apenas para as organizações em que vivem ou trabalham e levam para dentro delas toda sua vida externa. Portanto, dentro das organizações coexistem a vida profissional do funcionário e seus interesses pessoais. Os funcionários não são seres exclusivamente burocráticos e as organizações refletem as imperfeições dos seres humanos.

Já a Teoria Estruturalista envolve múltipla abordagem: organização formal e informal, analisando dentro e fora da organização. Nesse momento surgia a estruturação das organizações, como intensificação da “Divisão do trabalho, departamentalização funcional, cadeia de comando, descentralização, assessoria e outros princípios de organização” de formas “perenes”. Sendo “desenvolvidos e utilizados por grandes organizadores, como Emerson, du Pont e Sloan”. (MAXIMIANO, 2012, p. 93)

Na Teoria das Relações Humanas a importância do estabelecimento de organizações informais, bem como destaques para motivação e liderança, mostrava um início delineado para a gestão de pessoas. Segundo Gil (2011, p. 19)

O movimento de valorização das relações humanas no trabalho surgiu da constatação da necessidade de considerar a relevância dos fatores psicológicos e sociais na produtividade. As bases desses movimentos foram dadas pelos estudos desenvolvidos pelo psicólogo americano Elton Mayo (1890-1949).

Na Teoria do Comportamento Organizacional frizam-se os Estilos de Administração, decisões e ligação entre os objetivos da organização e dos indivíduos. Maximiano (2009, p. 37), disserta sobre a importância das pessoas no enfoque comportamental, passando do tratamento dos trabalhadores como apenas meio de obtenção de lucro, a serem vistos como “parte mais importante das organizações e de seu desempenho”.

Além das teorias citadas existem outras, mas que não apontam para o objetivo do presente estudo, uma vez que, o foco principal encontra-se na Teoria Comportamental.

## 2.2 TEORIA COMPORTAMENTAL

Os abusos ocorridos no início do desenvolvimento industrial chamou a atenção de profissionais que iniciaram estudos com o intuito de amenizar a difícil situação enfrentada pelos trabalhadores. Foi a partir disso que começou a surgir um aprofundamento das análises mais humanistas.

Em uma breve avaliação da história da moderna sociedade industrial pode-se notar o envolvimento das pessoas relacionadas às organizações. Pois no estudo das Escolas Clássicas da Administração era apontada uma inclinação pelo aumento da produtividade, do trabalhador adaptando-se a máquina, enquanto que a partir das Escolas das Relações Humanas, muda-se a abordagem, orientando-se as pesquisas a um envolvimento maior com aspectos dos indivíduos.

Maximiano (2012, p. 149) aponta que:

Para quem adota a perspectiva comportamental, o importante em uma organização é o sistema social. Os sistemas sociais são formados por pessoas e suas necessidades, sentimentos e atitudes, bem como por seu comportamento como integrantes de grupos. O sistema social tem tanta ou mais influência sobre o desempenho da organização do que seu sistema técnico, formado pelas máquinas, métodos de trabalho, tecnologia, estrutura organizacional, normas e procedimentos. No centro do processo administrativo está o ser humano e não o sistema técnico, quando se aplica a visão comportamental: “o ser humano é a medida de tudo”.

A Teoria Comportamental evoluiu seguidamente a Escola das Relações Humanas, aprofundando-se nos aspectos psicológicos em ambientes organizacionais. Inicialmente surgiu na década de 40 através da influência dos psicólogos behavioristas. As Teorias comportamentais apontadas por Robbins (2010, p. 260), surgiram de

maneira mais abrangente nos Estados Unidos, em pesquisas realizadas na Universidade Estadual de Ohio, relacionadas à liderança.

Alguns autores como Araújo e Garcia (2010, p. 113) apontam para abordagem comportamental ou Escola de Relações Humanas, como resposta a reivindicações de trabalhadores relacionadas às práticas adotadas pela abordagem clássicas, endossando a necessidade de desprender atenção aos trabalhadores.

Na visão clássica os funcionários eram considerados, na maioria dos casos como um bem da empresa. Esquecia-se que o próprio trabalhador poderia ser também um consumidor, por exemplo, e se explorava sua força de trabalho como de uma máquina. Uma abordagem mais humanista se fazia necessária para que a qualidade de vida no trabalho fosse melhorada.

Araújo e Garcia (2010, p.113), dissertam sobre aspectos que favoreciam uma visão mais tecnicista do trabalho e a importância da visão mais humanística:

(...) Portanto, com essa perspectiva humanista, para algumas empresas a administração científica já não seria tão útil quanto poderia parecer. Alguns autores chegaram a acreditar que ela se baseava num sistema técnico e bastante inflexível pelo fato de que seus pioneiros foram, em sua maioria, engenheiros preocupados com a eficiência que, na verdade, não enxergavam o fator humano ou não davam tanta importância às questões relacionadas ao comportamento da estrutura social.

Os interesses das empresas continuam os mesmos, mas a partir de então, criam-se medidas menos técnicas com relação aos trabalhadores, buscando inserir além dos objetivos relacionados aos lucros, comportamentos mais voltados a melhorias nos objetivos relacionados, aos funcionários e suas aspirações.

Observações, experiências e estudos teóricos convergem para as características das pessoas e seus comportamentos em ambientes de trabalho, com isso, passa-se a enxergar pontos importantes a serem considerados. Maximiano (2012, p. 150) cita que o moderno enfoque comportamental tem dois temas básicos de estudo:

- 1- As características que diferem as pessoas umas das outras;

2- O comportamento coletivo das pessoas: como integrantes de grupos, de organizações e da sociedade.

Os movimentos de apoio aos trabalhadores surgiram como resposta a práticas inadequadas: como o trabalho infantil, regimes de trabalho que extrapolavam muitas vezes até 12 horas de serviços repetitivos, dentre outras características que tornava bastante difícil a situação dos trabalhadores.

Várias classes de autores e entidades apoiaram esses movimentos que buscavam a melhoria da qualidade de vida no trabalho das pessoas. Essas medidas tiveram grande estímulo durante a Revolução Industrial. Maximiano (2012, p. 150) aponta cinco tendências principais integrantes dessa corrente:

- 1 - “Ação prática dos sindicatos”, que foram criados para defesa dos interesses dos trabalhadores e melhoraria das condições de trabalho;
- 2 - Experiências humanistas;
- 3 - O marxismo, que tinha como principal proposta a desapropriação dos meios de produção para que fossem repartidos coletivamente, visando com isso acabar com a diferença entre ricos e pobres. Essas ideias foram enfraquecidas junto com o comunismo;
- 4 - “A doutrina social da Igreja”, que teve como marco inicial a “encíclica de 1891, *Rerum Novarum*, do Papa Leão XIII. Com o subtítulo Sobre a condição dos trabalhadores, a encíclica rejeita as teses socialistas, apesar de reconhecer as condições miseráveis em que os pobres viviam, e assume posição clara a favor da justiça social. A encíclica prega que os trabalhadores cumpram seus deveres e evitem violência. Os empregadores deveriam evitar tratar os empregados como escravos e respeitar sua dignidade humana”;
- 5 - “O pensamento humanista na escola clássica. Os humanistas tinham preocupação com a condição das pessoas no ambiente trabalho e a manifestaram em suas obras”. Mesmo, alguns dos representantes desse

movimento serem integrantes da administração científica, defendiam em suas obras os interesses dos trabalhadores, que em muitos momentos eram tratados como verdadeiras “máquinas”, que eram “conduzidos” ao invés de serem “treinados”.

Com tantos problemas existentes na maneira clássica de administrar, uma vez que não eram considerados os comportamentos das pessoas, outros profissionais foram inseridos nas indústrias, com objetivo de inicialmente entender como melhor aproveitar esses comportamentos nos negócios.

Na Indústria os primeiros psicólogos tinham como função básica a seleção e o treinamento da mão de obra, estudando melhores maneiras de alocação das pessoas aos cargos. O primeiro destaque dessa área foi o alemão Hugo Munsterberg, que emigrou para os Estados Unidos no início do século XX, onde começou a desenvolver essa área, com seu livro, *“Psychology of Industrial Efficiency”*, que é “considerado o primeiro trabalho importante sobre o assunto”.

Outros estudiosos exerceram influência para o aprofundamento dos estudos da Teoria comportamental, mas o experimento de Hawthorne merece destaque, pois foi a partir dele que de forma prática foi dada a partida para observações mais voltadas ao comportamento das pessoas no trabalho.

O experimento de Hawthorne, “revelou a importância do grupo sobre o desempenho dos indivíduos e deu partida para os estudos sistemáticos sobre a organização informal”. Esse experimento foi realizado no período de 1927 a 1933, fazendo parte de programa mais amplo, estruturado pelo professor Elton Mayo, da faculdade de Harvard, durando até 1947. Desse estudo surgiu a Escola das Relações Humanas, por demonstrar que “entre os fatores mais importantes para o desempenho individual estão as relações com os colegas e os administradores”. (Maximiano, 2012, p. 154)

A partir dos estudos desenvolvidos no âmbito da Teoria Comportamental difundiu-se o comportamento organizacional, seus conceitos e teorias relacionadas à motivação. O aprofundamento, desses temas, converge para os objetivos centrais do delineamento comportamental.

O quadro abaixo, adaptado de Maximiano (2012, p. 155), aponta características importantes relacionadas aos estudos do comportamento humano no trabalho, dando principal atenção ao experimento de Hawthorne:

**QUADRO 03** – Características importantes dos estudos do comportamento humano no trabalho.

➤ Efeito Hawthorne	<ul style="list-style-type: none"> <li>• A qualidade do tratamento dispensado pela gerência aos trabalhadores influencia fortemente seu desempenho.</li> <li>• Bom tratamento por parte da administração, reforçando o sentido de grupo, produz bom desempenho.</li> <li>• O efeito positivo do tratamento da administração sobre o desempenho humano ficou conhecido como efeito Hawthorne, por causa do nome do experimento.</li> </ul>
➤ Lealdade ao grupo	<ul style="list-style-type: none"> <li>• O sistema social formado pelos grupos determina o resultado do indivíduo, que pode ser mais leal ao grupo do que à administração.</li> <li>• Alguns não atingem os níveis de produções esperados pela administração, porque há entre seus membros uma espécie de acordo que define uma quantidade “correta”, que é menor, a ser produzida.</li> <li>• O efeito Hawthorne não funciona em todos os casos.</li> </ul>
➤ Esforço coletivo	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Por causa da influência do sistema social sobre o desenvolvimento individual, a administração deve entender o comportamento dos grupos e fortalecer as relações com os grupos, em vez de tratar os indivíduos como seres isolados.</li> <li>• A responsabilidade da administração é desenvolver as bases para o trabalho em equipe, o autogoverno e a cooperação.</li> </ul>
➤ Conceito de autoridade	<ul style="list-style-type: none"> <li>• O supervisor de primeira linha deve ser não um controlador, mas um intermediário entre a administração superior e os grupos de trabalho.</li> <li>• O conceito de autoridade deve basear-se não na coerção, mas na cooperação e na coordenação.</li> </ul>

“O tema central da escola das relações humanas no trabalho é o comportamento coletivo nas organizações, ou seja, o entendimento e administração das pessoas como integrantes de grupos de trabalho. A esse tema central agregam-se outras ideias que vieram a compor o conjunto dos temas do enfoque comportamental”.



Em seguida, serão tratados mais conceitos relacionados a comportamento e cultura organizacional, para que sejam incorporados fatores importantes ao estudo da motivação e algumas de suas principais teorias.

### **2.2.1 Conceitos sobre Comportamento e Cultura Organizacional**

O conceito de comportamento organizacional surgiu das características apresentadas pelos estudos dos trabalhadores em seus ambientes de trabalho. Antes os administradores enxergavam funcionários como meios de produzir mais e melhor. Porém com a inserção dos conceitos vindos da Escola das relações Humanas, e aspectos comportamentais, isso começou a mudar. Trazendo para os administradores outras atribuições. A Administração está em constante evolução, pois diferentemente de profissionais, que se especializam em áreas bem específicas, os Administradores mesmo atendo-se mais a certos campos, devem ter uma visão geral do negócio buscando sempre entender desde a concepção de um produto ou serviço até a comercialização em si ou a prestação de um serviço, dentre outros aspectos de uma empresa, visando poder atender as suas funções dentro da organização, apresentando distinções e necessidades específicas.

As particularidades de cada organização devem ser consideradas, por isso conforme Pereira (2004): O conceito de Administração Geral está mudando. Não existe mais o executivo capaz de utilizar princípios de Administração gerais e universais de maneira eficiente, em qualquer país, empresa ou setor. Cada organização é única, com características próprias que a diferenciam das demais, e um modelo de Administração bem-sucedido, utilizado em uma organização, não será necessariamente o ideal a ser adotado em outra. Por isso a busca por conceituar é relevante para direcionar as pesquisas, mas a aplicação depende de cada realidade das organizações.

Devido a constante busca por melhorias nas organizações, uma melhor compreensão sobre aspectos tais como comportamento, e cultura organizacional, se fazem necessários, uma vez que, se em um grupo houver aspectos que convergem para objetivos comuns mais facilmente são implementadas modificações. O estudo do

comportamento das pessoas nas organizações pode cooperar para a delimitação de melhores práticas.

O comportamento organizacional pode ser definido formalmente como o estudo dos indivíduos e grupos dentro das organizações. É um conhecimento que pode ser facilmente aplicado a qualquer tipo de organização independente do tamanho ou atividade que se desempenhe. SCHERMERHORN JUNIOR, HUNT e OSBORN (1999)

O Comportamento Organizacional é influenciado por ciências como a psicologia, pois a necessidade de estudar a subjetividade do comportamento humano nas organizações, bem como as condutas são compostas de aspectos temporais como: passado, presente e futuro. Uma vez que, o comportamento de forma geral advém dos sentimentos e esses por sua vez são influenciados por acontecimentos da vida cotidiana e expectativas a respeito do futuro. Esses aspectos geram emoções que perfazem o comportamento das pessoas. O ser humano, como ser social passa a todo o momento por experiências de vida que acaba por inserir conceitos individuais, e cada pessoa reage aos acontecimentos de forma distinta. Bergamini (2011, p. 8) descreve sobre como as explicações das ciências comportamentais têm características e raciocínios especiais, no que tange a importância da história de vida de cada indivíduo e de como essas ciências diferem das ciências exatas.

Os anseios individuais, diversas vezes, não são percebidos pelos gestores no ambiente de trabalho, ou mesmo necessitam ser disfarçados devido à natureza do trabalho. Segundo Robbins (2005, p. 89, 90):

O esforço emocional cria dilemas para os trabalhadores quando suas atribuições exigem que demonstrem emoções incongruentes com seus verdadeiros sentimentos. Na realidade, essa é uma situação muito comum... As pessoas dão respostas diferentes a estímulos emocionais idênticos. Algumas vezes, isto pode ser atribuído à personalidade do indivíduo. Outras vezes, a exigência do trabalho.

Apesar de temas relacionados à Administração de pessoas já serem bastante estudados, até o final da década de 80, o currículo dessas escolas enfatizava os aspectos técnicos da gestão. Seu foco principal era em economia, contabilidade, finanças e métodos quantitativos. Temas como comportamento e habilidades interpessoais não recebiam quase nenhuma atenção. (ROBBINS, 2005, p. 2)

Por muito tempo as pessoas dentro da organização eram vistas como máquinas de produzir resultados, mas iniciou-se a observação da complexidade de gerenciar o ser humano, com suas particularidades e emoções. E como quando bem administradas podem exercer forte influência nos objetivos gerenciais.

Contrastando com o pensamento da Administração, apenas como meio de alcançar resultados e metas financeiras, têm-se conceitos como processos interligados, para que haja coerência no que diz respeito ao gerenciamento de pessoas:

(...) sob este prisma da administração como processo, é mais frequente se dar atenção aos papéis, comportamentos e habilidades necessárias para um desempenho gerencial eficaz. Algumas dessas habilidades comportamentais são a comunicação com pares, subordinados e chefes; a obtenção de informações e o ato de compartilhá-las; a condução de reuniões; a alocação de recursos a grupos diversos, e a solução de conflitos dentro de grupos ou entre eles. Essa compreensão dos processos administrativos, frequentemente chamada de Comportamento Organizacional. (...) (Bowditch; Bueno, 1992, p.1)

A complexidade humana por muito tempo ficou em “segundo plano”, pois não eram considerados os fatores intrínsecos, por exemplo, e o trabalho era visto pelos administradores como, apenas meio de subsistência. Com observações e experimentos iniciados, relacionados às pessoas e seus comportamentos no ambiente de trabalho, começou-se a observar, o quanto exercia influência nos resultados pretendidos pelos gestores das empresas:

(...) Seu autor não teve, todavia, tempo suficiente para ir mais a fundo quanto ao exame dos motivos intrínsecos e de ordem mais íntima daqueles que passam a maior parte de suas vidas dentro do seu ambiente de trabalho. Assim, a tão almejada atitude cordial, a perda da atitude crítica, a vigilância suspeitosa que poderia chegar até a franca hostilidade não desapareceram, como Taylor esperava. Com o passar dos tempos, soluções generalistas começaram a se mostrar inoperantes, pois as pessoas que trabalham não são réplicas umas das outras (...) (Bergamini, 2011, p. 13)

A ideia errônea de que as pessoas poderiam reagir de forma semelhantemente às atitudes tomadas pelos gestores, passou a ser combatida com estudos mais aprofundados, acerca do Comportamento Organizacional e sua influência sobre a

mensuração dos resultados das organizações, pois são as pessoas que formam o importante elo entre produtos, serviços e a sociedade.

(...) o campo do comportamento organizacional (CO) recebeu diversas conceituações e teve sua evolução marcada por diferentes tentativas de determinar os níveis de sua estrutura, as variáveis que compunham os temas de seu interesse, bem como as disciplinas que ofereciam contribuições à compreensão dos temas que lhe eram atribuídos. (Siqueira, 2002, p. 11)

Com relação a grupos de trabalho, as “visões de mundo” e as experiências vividas por cada membro passam a elencar as rotinas laborais, bem como influenciam no andamento das atividades dos membros, pois existem enfrentamentos de ideias em ambientes coletivos. Quanto mais esses pensamentos forem diferentes, mais difícil se torna gerir o direcionamento para objetivos, devida a essas características a definição de uma cultura organizacional cria parâmetros necessários para se trabalhar com grupos. Conforme afirma Robbins (2006), cultura organizacional se refere a um sistema de valores compartilhado pelos membros que diferencia uma organização das demais. Esse sistema é, em última análise, um conjunto de características-chave que a organização aprecia.

Com a valorização das pessoas como grupos de trabalho passou-se a observar considerações como: cultura organizacional e a mensuração de como esse conceito exerce função basilar para a criação de valores empresariais.

Para Morgan (1996, pág. 41):

Cultura refere-se tipicamente ao padrão de desenvolvimento refletido nos sistemas sociais de conhecimento, ideologia, valores, leis e rituais quotidianos, sendo o seu conceito usado mais genericamente para significar que diferentes grupos de pessoas têm diferentes estilos de vida.

Nas organizações públicas a cultura organizacional em geral apresenta características peculiares devido à própria história do Brasil, apesar da cultura está em constante transformação, manifestam-se muitas influenciadas pela morosidade de certos processos de trabalho do serviço público.

A influência da cultura organizacional é fator importante para as pessoas em seus trabalhos podendo impulsionar a boas práticas quando a cultura é voltada para os

objetivos da organização, porém uma vez discordante com esses objetivos, existe a possibilidade de haver problemas. Estudos mais aprofundados sobre motivação e suas teorias remete-se ao entendimento de como o comportamento humano no trabalho apresenta particularidades, e esses estudos procuram aprofundar e determinar características que possam influenciar positivamente o entendimento sobre como os trabalhadores direcionam sua determinação no desempenho de suas atividades laborais.

### **2.2.2 Conceitos sobre Motivação**

Da Escola das Relações Humanas e dos estudos comportamentais surgiram as pesquisas relacionadas à motivação. Nesses estudos buscava-se entender os motivos que exercem estímulos nas pessoas relacionados a seus trabalhos.

A motivação e suas teorias constrói embasamento para o entendimento do comportamento organizacional, estando ligada a esse, e exerce influencia sobre o clima das organizações, pois as equipes de trabalho são interligadas pelas pessoas e seus comportamentos, para que sejam realizadas suas funções dentro da organização.

Para Maximiano (2009, p.232), o estudo da motivação busca explicar “as forças ou motivos que influenciam o desempenho das pessoas em situações de trabalho”. Ele entende que o desempenho das pessoas no trabalho, é influenciado pela motivação e o desempenho da organização está ligado à atuação das pessoas. Sendo esse entendimento bastante importante na administração das organizações.

A determinação de alguém, no desempenho de suas funções no trabalho, agrega valores importantes a produtos ou serviços. Pode-se notar mais facilmente no atendimento ao público, em que o funcionário é exposto diretamente a avaliação dos clientes. Um bom atendimento pode desenvolver melhor a satisfação do cliente, como com a prática de um atendimento ruim, pode vir a causar dificuldades a organizações.

Maximiano (2009, p. 233), define:

Motivação para o trabalho é um estado psicológico de disposição, interesse ou vontade de perseguir ou realizar uma tarefa ou meta.

Dizer que uma pessoa está motivada para o trabalho significa dizer que essa pessoa apresenta disposição favorável ou positiva para realizar o trabalho.

Funcionários motivados formam um elo determinante para a realização de suas funções, corroborando como a missão da empresa. Como também o contrário pode ser verdadeiro, um trabalhador desmotivado pode vir a atrapalhar o bom desenvolvimento de uma organização.

De acordo com Mattos (1999, p. 38) “o indivíduo normal e sadio, almeja acima de tudo, assumir maior responsabilidade no que faz, participar das decisões sobre o que fazer, conquistar mais autonomia e respeito por sua condição profissional”. Sendo assim, há necessidade que a organização seja mais democrática perante seus funcionários, para que participem mais das decisões, pois, quando as pessoas percebem que são ouvidas e que suas ideias são levadas em consideração, há um fortalecimento de sua autoestima e um aumento significativo de seu potencial criativo.

#### a) TEORIA DA EXPECTATIVA

Essa teoria é uma das mais bem aceitas atualmente sobre motivação. Apesar das críticas as ideias de Victor Vroom recebem apoio de estudos que dão embasamento a esta teoria.

Segundo Robbins (2005) a teoria da expectativa sustenta que a força da tendência para agir de determinada maneira depende da força da expectativa de que esta ação trará certo resultado, e da atração que esse resultado exerce sobre o indivíduo.

Vroom citado por Chiavenato (2006, p. 280), salienta que a motivação para produzir em uma entidade é função de três fatores determinantes:

- Expectativas: objetivos individuais e a força do desejo de atingir tais objetivos;
- Recompensas: relação percebida entre a sua produtividade e o alcance dos objetivos individuais;

- Relações entre expectativas e recompensas: é a capacidade percebida de influenciar a sua produtividade para satisfazer suas expectativas com recompensas.

Nas organizações atuais, a velocidade e quantidade de atividades existentes, acabam dificultando a mensuração das expectativas individuais dos funcionários. Por isso a necessidade de que sejam criadas ferramentas que contribuam com esse fator, é primordial e concorre com o desenvolvimento de teorias como a de Victor Vroom.

## b) TEORIA DA HIERARQUIA DAS NECESSIDADES DE MASLOW

Entre os estudiosos da área de motivação que mais contribuíram para compreensão da intensidade das necessidades humanas, foi Abraham H. Maslow, com sua Teoria da Hierarquia das Necessidades, a qual é uma das mais conhecidas teorias sobre motivação no estudo da administração e do comportamento organizacional. Ela considera a existência de cinco sistemas responsáveis por grande parte do comportamento dos indivíduos. Maslow estabeleceu sua teoria baseada na afirmação de que os indivíduos se comportam para suprir suas necessidades mais imediatas.

De acordo com Maslow essas características serviriam de estímulo para realização das obrigações laborais e são divididas da seguinte forma: segundo Robbins (2005) as necessidades são:

- Fisiológica: inclui necessidades como fome, sede, abrigo, sexo e outras necessidades inerentes ao corpo;
- Segurança: segurança e proteção contra danos físicos e emocionais;
- Social: afeição, aceitação, amizade e sensação de pertencer a um grupo;
- Estima: fatores internos de estima, tal como respeito próprio, realização e autonomia; e fatores externos de estima, como status, reconhecimento e atenção;
- Auto realização: intenção de torna-se tudo aquilo que se é capaz de ser, incluindo crescimento, alcance do seu próprio potencial e autodesenvolvimento.

No momento em que cada necessidade ordenadamente é atendida a próxima passa a ser prioridade. É notório que um trabalhador motivado com seu trabalho apresenta maiores chances de desempenhar melhor suas tarefas, que um funcionário desmotivado. Por isso, autores assinalam para a importância de se estudar a motivação e suas características. As teorias das necessidades apontam para a maneira e intensidade relacionando que quanto maior a necessidade maior a motivação. “Uma vez satisfeita à necessidade, extingue-se o motivo que movimenta o comportamento e a motivação cessa”. (MAXIMIANO, 2012, p. 184)

Robbins (2005) fala ainda da força das teorias antigas como a da Hierarquia das motivações de Maslow, mas pondera para o pouco embasamento para que se possa afirmar que essa organização proposta é realmente aceitável e aplicável.

Já para Gil (2011, p. 206):

A teoria de Maslow é particularmente importante no ambiente de trabalho, porque ressalta que as pessoas não necessitam apenas de recompensas financeiras, mas também de respeito e atenção dos outros. Assim, os gerentes, ao distribuírem tarefas, criarem condições de trabalho e definirem estruturas organizacionais, precisam considerar a hierarquia de necessidades para obter melhores resultados com a ação de seus empregados. Nesse sentido é que algumas empresas tentam motivar seus empregados recorrendo mesmo a atividades fora do local de trabalho.

Mesmo existindo autores que discutam negativamente sobre esta teoria, pode-se notar que ela serve de base para vários estudos relacionados à motivação, sendo assim deve ser considerada e analisada, pois se tratando de motivação, Maslow ponderou sobre fatores influenciadores internos e externos às pessoas.

### c) TEORIA ERG

Essa teoria foi desenvolvida por Clayton Aldefer que trabalhou em cima da hierarquia das necessidades de Maslow, para alinhá-la melhor com a pesquisa com a pesquisa empírica. (Robbins, 2005, p. 136)



Maximiano (2012, p. 186) discorre que, sendo uma “versão revista da teoria de Maslow”, entende que existe “três grupos principais de necessidades (cuja sigla formam a sigla)”:

- “*Existence*, existência. Compreende as necessidades básicas, fisiológicas e de segurança, de Maslow”;
- “*Relatedness*, relacionamento. Compreende as necessidades de relações pessoais significativas e as necessidades de estima, de Maslow”;
- “*Growth*, crescimento. É a necessidade ou desejo intrínseco de crescimento pessoal e auto realização”.

Ainda segundo Maximiano (2012, p. 186), Clayton Aldefer “difere de Maslow porque a satisfação das necessidades não é sequencial, mas simultânea”. Dois princípios formam a base dessa teoria:

- “Mais de uma necessidade pode funcionar ao mesmo tempo”;
- “Se uma necessidade de ordem elevada permanece insatisfeita, aumenta o desejo de satisfazer uma ordem inferior”.

Esta teoria “não revoga a de Maslow, mas acrescenta um aprimoramento à ideia das hierarquias das necessidades ao considerar esses dois princípios”. (MAXIMIANO, 2012, p. 186)

#### d) TEORIA DOS DOIS FATORES DE FREDERICK HERZBERG

As particularidades encontradas nesta teoria representam o foco de estudo do presente trabalho, com isso essa será mais aprofundada que as demais, de forma a separar e caracterizar os fatores higiênicos e os motivacionais apresentados.

Como todo conhecimento que é composto por características de assuntos abordados por outros autores, a Teoria dos fatores higiênicos e motivacionais de Frederick Herzberg foi desenvolvida baseada nos estudos de Abraham Maslow. Herzberg utilizou a pirâmide das necessidades de Maslow “para demonstrar que a

motivação dependia do preenchimento dos fatores higiênicos ou extrínsecos e dos fatores motivacionais ou intrínsecos”. (ÁRAUJO e GARCIA, 2010, p. 119)

Algumas vezes é também chamada de teoria da higiene-motivação, sendo proposta pelo psicólogo Frederick Herzberg, tendo como crença, que a relação de uma pessoa com seu trabalho é básica, e que dessa atitude pode determinar o seu sucesso ou fracasso. Ele investigou questões como, o que as pessoas desejam do trabalho. Pedindo as pessoas para descreverem em detalhes, situações em que se sentiam bem ou mal com relação aos seus trabalhos. (ROBBINS, 2010, p.134)

Essa teoria foi inicialmente ressaltada no livro do professor Frederick Herzberg (1959), citando a importância da motivação no trabalho. E como resultado de seus estudos afirmou que o maior fator que motiva o homem, se encontra no interior do seu próprio trabalho. (MARRAS, 2005)

Com essa afirmação presume-se que uma pessoa que gosta de seu trabalho sente-se mais motivada a desempenhar suas funções laborais, e atingi com maior facilidade os objetivos organizacionais.

Maximiano (2012, p.188), conceitua a Teoria dois dos fatores, apontando que Herzberg, explica a influência do ambiente de trabalho, e as atividades que se integram para desenvolver a motivação, resultando de características que podem ser divididas em dois fatores:

1 – “Fatores relacionados ao trabalho, chamado de fatores motivacionais ou intrínsecos”.

- Conteúdo do trabalho em si;
- Sentido de realização de algo importante;
- Exercício da responsabilidade;
- Possibilidade de crescimento;
- Orgulho e sentido de prestígio decorrentes da profissão;
- Reconhecimento pelo trabalho bem feito.

2 – “Fatores relacionados com as condições de trabalho, chamados fatores extrínsecos ou higiênicos”.

- Estilo de supervisão do chefe;
- Relações pessoais com os colegas;
- Salário;
- Políticas de administração de pessoal;
- Condições físicas e segurança do trabalho.

Herzberg acreditava que proporcionando “fatores higiênicos” como a “segurança, salário, relacionamentos interpessoais e boas condições de trabalho, por exemplo, o trabalhador passaria do estágio de insatisfação para o de satisfação”. Apenas depois de atingido esse estágio, os fatores motivacionais preencheriam, “como realização e reconhecimento, por exemplo, para que o trabalhador evoluísse do estágio de não satisfação para o de satisfação”. Araújo e Garcia (2012, p. 119) apontam ainda, a existência de uma “lacuna grande” no pensamento de Herzberg, “tendo em vista a ausência de fatores externos que causariam a insatisfação humana, de modo que o ser humano não teria culpa alguma diante da própria insatisfação o que certamente foi alvo de críticas”.

Endossando essa ideia Robbins (2005) fala da dúvida na confiabilidade da metodologia de Herzberg. E Chiavenato (1995) critica essa teoria por se basear em uma pesquisa de pequena amostra e fazer generalizações a partir dela.

Embora existam críticas à teoria dos dois fatores, ela elenca características importantes para o estudo da motivação humana no trabalho, como os pontos intrínsecos e extrínsecos que compõem o comportamento humano, além de apontar detalhadamente fatores importantes à motivação dos trabalhadores. Por isso, essa teoria foi escolhida para ser o foco dessa pesquisa. Relacionado aos fatores intrínsecos e extrínsecos da teoria de Herzberg, Maximiano (2012, p. 189), cita que:

Em suas pesquisas, Herzberg descobriu que, de forma geral, as pessoas mostravam-se satisfeitas com os fatores intrínsecos e insatisfeitas com os fatores extrínsecos. Segundo Herzberg, as pessoas em geral gostam mais de seu trabalho do que do ambiente de trabalho, especialmente quando desempenham tarefas que correspondem a suas capacidades e objetivos.

A maioria dos autores apontam os fatores motivacionais, como sendo compostos pelas condições proporcionadas para que a pessoa consiga se desenvolver, através de conteúdo ou atividades desafiantes e instigantes, e com isso o indivíduo possa crescer profissionalmente e assumir maiores responsabilidades, sendo dessa maneira motivado em suas atividades laborais através da realização de tarefas e obrigações inerentes ao seu trabalho. Já os fatores higiênicos, referem-se ao ambiente, e possui a função de impedir a insatisfação com o trabalho, são as condições que cercam o indivíduo enquanto trabalha, envolvendo as condições do ambiente de trabalho, salário, benefícios recebidos, supervisão, colegas e contexto geral que envolve o cargo ocupado. Alguns autores detalham esses apontamentos, separando e caracterizando cada um deles.

Segundo Marras (2000, p. 35), essa teoria direciona para a ideia de que no “campo motivacional existem dois fatores, os que causam, predominantemente, satisfação e os que causam, predominantemente, insatisfação”, e os apontam nos quadros 4 e 5 a seguir, adaptadas da obra citada:

**QUADRO 4-** Fatores Motivadores, Segundo Herzberg:

<b>Fatores motivadores</b>	<b>Determinantes</b>
Realização	O término com sucesso de um trabalho ou tarefa; os resultados do próprio trabalho.
Reconhecimento pela realização	O recebimento de um reconhecimento público, ou não, por um trabalho bem-feito ou um resultado conseguido.
O trabalho em si	Tarefas consideradas agradáveis e que provocam satisfação.
Responsabilidade	Proveniente da realização do próprio trabalho ou do trabalho de outros.

Desenvolvimento pessoal	Possibilidade de aumento de status, perfil cognitivo ou mesmo de posição social.
Possibilidade de crescimento	Uma alavancagem dentro da estrutura organizacional, em termos de cargo ou responsabilidade.

Fonte: adaptado de Marras (2000, p. 36)

**QUADRO 5 - Fatores Higiênicos, Segundo Herzberg:**

<b>Fatores higiênicos</b>	<b>Determinantes</b>
Supervisão	A disposição ou boa vontade de ensinar ou delegar responsabilidade aos subordinados.
Políticas empresariais	Normas e procedimentos que encerram os valores e crenças da organização.
Condições ambientais	Ambientes físicos e psicológicos que envolvem as pessoas e os grupos de trabalho.
Relações Interpessoais	Transações pessoais e de trabalho com os pares, os subordinados e os superiores.
Status	Forma pela qual a nossa posição está sendo vista pelos demais.
Remuneração	O valor da contrapartida da prestação de serviço.
Vida pessoal	Aspectos do trabalho que influenciam a vida pessoal.

Fonte: adaptado de Marras (2000, p. 36)

Para Frederick Herzberg “o oposto de satisfação não é insatisfação, mas não satisfação; o oposto de insatisfação não é satisfação, mas não insatisfação”. Para ele, a existência dos “fatores higiênicos” favorece um bom “clima psicológico e material”. Implicando na não reclamação, enquanto que “o conteúdo do próprio trabalho produz satisfação com o próprio trabalho”, quer dizer que são as possibilidades de desempenhar melhor o trabalho que possibilita a motivação, no entanto, a falta dos fatores higiênicos causa desmotivação. (MAXIMIANO, 2009, p. 239 e 240)

Baseado em levantamentos “empíricos” foi formada a teoria dos dois fatores, “constatando que, quando as pessoas se sentiam insatisfeitas com seus serviços, preocupavam-se com o ambiente em que estavam trabalhando e que, quando se sentiam satisfeitas, isso se devia ao trabalho propriamente dito”. (GIL, 2011, p. 207)

Confirmando esses aspectos Maximiano (2012, p. 190) discursa que:

A teoria dos dois fatores consolidou o princípio de que a motivação vem do trabalho e não do ambiente. A teoria explica, por exemplo, por que certos profissionais dão mais importância à atividade que realizam do que a possíveis vantagens materiais que ela possa trazer. Artistas, artesãos, cientistas, sacerdotes e integrantes de entidades assistenciais muitas vezes trabalham em condições precárias, ou sacrificam o atendimento de necessidades básicas, até mesmo de segurança, para dedicar-se ao trabalho. Para essas pessoas, a realização pessoal vem do próprio trabalho. (...)

Com o detalhamento dos fatores higiênicos e motivadores, pode-se entender a contribuição de Herzberg para o estudo da motivação no trabalho. Por exemplo, Robin (2010, p. 136), cita que, “a popularidade da verticalização das funções para permitir que os funcionários tenham mais responsabilidade no planejamento e controle do próprio trabalho talvez possa ser atribuída aos achados e as recomendações de Herzberg”.

### d.1) Delineamento dos dois Fatores da Teoria de Herzberg

- **Fatores higiênicos:**

Para que sejam delimitados os fatores higiênicos devem ser resgatados os significados de tais fatores. Eles representam tranquilizadores para os trabalhadores, e abrangem características tais como, as condições que envolvem o trabalho, “a qualidade de supervisão, remuneração, políticas corporativas, condições físicas de trabalho, relacionamento interpessoal e segurança no emprego”. (ROBBINS, 2009, p. 51)

#### a) Remuneração:

As formas de pagamento desempenhadas pelas organizações podem caracterizar as empresas, e os tipos de negócios praticados por ela, bem como os tipos de colaboradores que as compõem.

“Existem diversas maneiras de definir o termo salário, dependendo de sua forma de aplicação ou como ele se apresenta para o empregado ou para o empregador”. (MARRAS, 2000, p. 92)

- Definição de salário:

**QUADRO 6** - Maneiras de definir o termo salário:

<b>Tipo de salário</b>	<b>Definição</b>
1. Salário nominal	É aquele que consta na ficha de registro, na carteira profissional e em todos os documentos legais. Pode ser expresso em hora, dia, semana, mês etc.
2. Salário efetivo	É o valor efetivamente recebido pelo empregado, já descontadas as obrigações legais (INSS, IR etc.)
3. Salário complessivo	É o que tem inserido no seu bojo toda e qualquer parcela adicional (hora extra etc.)

4. Salário profissional	É aquele cujo valor está expresso na lei e se destina especificamente a algumas profissões (por exemplo, médicos engenheiros).
5. Salário relativo	É a figura de comparação entre um salário e outro na mesma empresa.
6. Salário absoluto	É o montante que o empregado recebe, líquido de todos os descontos, e que determina o seu orçamento.

Fonte: adaptado de Marras (2000, p. 36)

A remuneração é “ponto” fundamental para os trabalhadores, pois representa a contrapartida de seus trabalhos e é a forma de obter os meios para atingir seus objetivos e sanar suas necessidades. Existem críticas relacionadas ao estilo tradicional de remuneração, como a apontada por Coopers e Lybrand (1996, p. 36):

A maioria das empresas ainda aplica exclusivamente sistemas tradicionais de remuneração, baseados nas descrições de atividades e responsabilidade de cada função hierarquizada segundo algum critério de avaliação. Não há dúvidas de que a utilização de instrumentos como descrição de cargos, organogramas e planos de cargos e salários permitem a muitas destas empresas atingir um patamar mínimo de estruturação na gestão de seus recursos humanos. Entretanto, quando aplicados nesta condição de exclusão de outras formas, estes sistemas podem tornar-se anacrônicos em relação à nova organização do trabalho e ao próprio direcionamento estratégico da empresa.

A existência de características encontradas no sistema tradicional de remuneração, tal como a “inflexibilidade”, que tende a “tratar diferentes de forma homogênea”, não considerando de forma conveniente, “peculiaridades de empresas, áreas, funções ou níveis hierárquicos”. Impossibilita uma padronização da forma de pagamento dos trabalhadores. (COOPERS e LYBRAND, 1996, p. 37)

É importante apontar para a “Falsa objetividade” que Coopers e Lybrand (1996, p. 37), descrevem como, “a lógica que fundamenta os sistemas tradicionais de remuneração vê a organização como retratada pelo organograma formal. Seus pressupostos fundamentais são os seguintes”:

- *Primeiro*, existe uma linha de autoridade claramente definida;
- *Segundo*, as atividades principais estão definidas por normas e procedimentos escritos e de conhecimento de todos; e



- *Terceiro*, as responsabilidades e atribuições individuais são conhecidas e pouco variam com o tempo.

Coopers e Lybrand (1996, p. 37 e 38), acrescentam ainda que:

Ocorre que as transformações que as empresas estão sofrendo as distancia cada vez mais destes pressupostos. Os imperativos de flexibilidade e agilidade e a taxa de mudança elevada estão tornando cada um destes pressupostos indesejáveis. Continuar a utilizá-los implica ignorar a complexidade organizacional.

A “Metodologia desatualizada”, utilizada pela maioria das grandes empresas, como o “sistema de remuneração por pontos”, são foco de muitas reclamações, pela dificuldade de manutenção, “embora estes sistemas continuem passando por aperfeiçoamento metodológico”, a maioria das organizações apenas as usa de forma parcial, por não encontrar outra forma que as substitua. (COOPERS e LYBRAND, 1996, p. 38)

Relacionando-se a conservadorismo, Coopers e Lybrand (1996, p. 38), disserta que, “os sistemas tradicionais reforçam a estrutura burocrática, privilegiando as ligações hierárquicas em detrimento do foco nos processos críticos e no cliente”. Uma vez que os sistemas de remuneração tradicionais foram “criados a partir de um modelo de organização hierarquizada, os sistemas tradicionais constituem-se a partir de elementos básicos”:

- As ligações hierárquicas;
- As linhas de comando;
- Os componentes formais da empresa.

Referindo-se a anacronismo, Coopers e Lybrand (1996, p.38) apontam que: “em empresas de estrutura mais moderna, os sistemas tradicionais constituem-se em entraves à evolução do processo de mudança”. Muitas são as discussões sobre como os sistemas burocráticos *weberianos*, representam formas importantes para as organizações do passado se estabelecer, mas que com a necessidade atual por

mudanças rápidas e estabelecimento de novas práticas, a burocracia cria “barreiras” para o desenvolvimento.

No campo da divergência Coopers e Lybrand (1996, p. 39), descrevem que, “os sistemas tradicionais não consideram a visão de futuro e a orientação estratégica da organização, dificultando a convergência de esforços para objetivos comuns”.

Conforme Gil (2011, p. 188 e 189), “alguns dos pontos críticos observados nas empresas brasileiras, de acordo com especialistas”, podem ser identificados segundo é descrito no quadro a seguir:

**QUADRO 7 - Problemas Atuais da Administração de Cargos e Salários**

<b>Problema</b>	<b>Descrições</b>
<b>a) Inflexibilidade do sistema de remuneração</b>	Os sistemas tradicionais são muito rígidos, visto que procuram tratar a remuneração de forma homogênea. Não se justifica, porém, essa postura, pois se numa mesma empresa podem ser encontrados diferentes modelos de gestão, também poderão ser adotados sistemas mais flexíveis de remuneração;
<b>b) Conservadorismo</b>	Os sistemas tradicionais de remuneração foram criados para um modelo de organização hierarquizada. Tendem, pois, a reforçar os elementos básicos desse modelo, que são as ligações hierárquicas, as linhas de comando e os componentes formais da empresa. As empresas modernas, no entanto, vêm sendo desafiadas a flexibilizar sua estrutura hierárquica e a torna-la menos informal, ao mesmo tempo em que se orientam preferencialmente para o cliente. Nesse processo, todos os sistemas de apoio, inclusive o de remuneração pode constituir sério empecilho para a empresa realize sua visão de futuro;
<b>c) Confidencialidade do sistema de remuneração</b>	As informações salariais costumam ser confidenciais na maioria das empresas. Alega-se que isso é necessário para garantir o sistema de remuneração. Costuma-se argumentar que o poder de decisões das chefias sobre avaliações de desempenho e aumento de mérito será reduzido caso as regras sejam abertas aos subordinados;
<b>d) Recompensas relacionadas mais à posição hierárquica do que aos resultados do trabalho</b>	Em muitas empresas, o sistema de remuneração parece pressupor que os resultados alcançados em determinada área devem-se exclusivamente às chefias. Tanto que nelas o pagamento de bônus e gratificações baseados nos lucros são concedidos apenas aos ocupantes de cargos gerenciais. Daí poder-se admitir que esse pagamento reflete mais a posição hierárquica do que os produtos finais;

e) <b>Inexistência de planos para funções técnicas</b>	Na maioria das empresas, os planos de carreira alcançam apenas os ocupantes de funções gerenciais. Por isso, os profissionais que atuam exclusivamente nas funções técnicas não têm perspectivas de progressão profissional;
f) <b>Baixa participação das chefias no processo de administração salarial</b>	Com muita frequência, nas empresas, as atividades referentes a descrição de cargos, avaliação de desempenho e de mérito são, de certa forma, assumidas pela área de remuneração ou a ela transferidas. Como consequência, a participação das chefias no processo fica sensivelmente reduzida.

Fonte: adaptado de Gil (2011, p. 188 e 189)

Os sistemas tradicionais de remuneração necessitam ser revistos e empreendido um novo método. Alguns autores dissertam sobre a remuneração estratégica, como uma forma mais atualizada, que corresponde de maneira mais satisfatória às necessidades das organizações contemporâneas.

Coopers e Lybrand (1996, p. 39), descreve a realidade das empresas modernas:

As profundas transformações que as empresas vêm sofrendo exigem novos sistemas de remuneração. Em ambientes caracterizados por formas modernas de organização do trabalho – como celularização, multifuncionalidade e poucos níveis hierárquicos -, não faz sentido recompensar a contribuição individual ou coletiva apenas com base em descrições de atividades e definição de responsabilidades.

Correspondendo as inovações tecnológicas e as novas maneiras de se trabalhar, a busca por melhorias para corresponder a essa evolução, é bastante importante, com isso a remuneração estratégica que pode ser definida de acordo com Gil (2011, p. 194), como: “uma ponte entre os indivíduos e a nova realidade das organizações”, surgiu como tentativa de aperfeiçoar os sistemas de remuneração.

Já para Coopers e Lybrand (1996, p. 40): Antes de qualquer coisa, remuneração estratégica é uma forma de ligação com a realidade, um vínculo com a nova realidade das organizações que atuam num mercado globalizado e competitivo. E este vínculo se dá de duas maneiras:

- “*primeiro*, no sentido de considerar todo o contexto organizacional; ou seja, de levar em conta os “3 Es” que definem a empresa: a Estratégia, a Estrutura e o Estilo Gerencial. Além disso, a concepção de um sistema de remuneração

estratégica parte não somente do que a empresa é hoje, mas também considera o que ela deseja ser amanhã - sua visão de futuro;”

- “*segundo*, no sentido de que os indivíduos passam a ser remunerados de acordo com todo o conjunto de fatores que afeta sua contribuição para o sucesso do negócio: as características pessoais, as características do cargo e vínculo com a organização. Assim, além das atividades e responsabilidades, outros aspectos devem ser considerados ao se projetar um sistema de remuneração, como: conhecimentos, habilidades, competência, desempenho, resultados e evolução de carreira.”

As remunerações dos trabalhadores além dos salários são compostas ainda por outros benefícios, como é citado por Chiavenato (2006, p. 194):

Benefícios sociais são as facilidades, as conveniências, as vantagens e os serviços sociais que as empresas oferecem aos seus empregados, no sentido de poupar-lhes esforços e preocupações. Constituem a chamada remuneração indireta concedida a todos os empregados, como uma condição de emprego, independentemente do cargo ocupado, em conjunto com a chamada remuneração direta que é o salário específico para o cargo ocupado, em função da avaliação do cargo ou do desempenho do ocupante.

Juntos, o salário com os benefícios compõem importante fator para realização das necessidades básicas dos trabalhadores, como alimentação, transporte, saúde, etc.

Além dos salários outros tipos de remuneração são aplicados nas organizações, como por exemplo, o subsídio, utilizado em alguns casos, no serviço público brasileiro. Subsídio é a remuneração em parcela única, vedado o acréscimo de qualquer gratificação, adicional, abono, prêmio, verba de representação ou outra espécie remuneratória, estabelecida no art. 39, §4º da Constituição Federal de 1988, para membro de Poder, detentor de mandato eletivo, Ministros de Estado, e Secretários Estaduais e Municipais. O parágrafo oitavo do mesmo artigo estende aos demais servidores públicos organizados em carreira a possibilidade de perceberem sua remuneração através de subsídio.

**b) Condições de trabalho:**

O cotidiano humano é regido por atividades ligadas a diversas diretrizes e uma delas é o trabalho. As pessoas costumam passar boa parte de seus dias desempenhando suas funções laborais nos ambientes das organizações. E o trabalho das pessoas, segundo Chiavenato (1994, p. 358), “é profundamente influenciado por três grupos de condições”:

- **Condições ambientais de trabalho:** como a iluminação, temperatura, ruído etc.
- **Condições de tempo:** como duração da jornada de trabalho, horas extras, períodos de descanso etc.
- **Condições sociais:** como organização informal, status etc.

As condições descritas representam importantes fatores para a composição de um bom ambiente de trabalho. “A higiene do trabalho ocupa-se do primeiro grupo: as condições ambientais de trabalho, embora não se descuide totalmente dos outros dois grupos”. (CHIAVENATTO, 1994, p. 358)

As categorias “ambientais de trabalho” referem-se “às circunstâncias físicas que envolvem o empregado, enquanto ele desempenha um cargo”. E são divididas em: “iluminação, ruído e condições atmosféricas”. (CHIAVENATTO, 1994, p. 358)

Em ambientes de trabalho a incidência de luz deve ser adequada à natureza do trabalho, pois má iluminação, por exemplo, “causa fadiga à vista, prejudica o sistema nervoso, concorre para a má qualidade do trabalho e é responsável por razoável parcela dos acidentes”. (CHIAVENATO, 1994, p. 358)

Os requisitos para “um sistema de iluminação” devem conter as seguintes características: “ser suficiente e ser constante e uniformemente distribuída”, de forma a se adequar ao tipo de trabalho e a não causar nenhum tipo de desconforto ao trabalhador. (CHIAVENATO, 1994, p. 358)

Já o critério “ruído é considerado, geralmente, como um som ou barulho indesejável. O som tem como características principais: a frequência e a intensidade”. A incidência de certos ruídos podem causar problemas à saúde auditiva dos trabalhadores, inclusive algumas vezes até perda da audição. (CHIAVENATO, 1994, p. 360)

Temperatura e umidade são duas características mais problemáticas e perceptíveis em ambientes industriais, como no caso das câmeras frigoríficas, por exemplo, em que o empregado é exposto a baixíssimas temperaturas, ou o caso das indústrias de cerâmicas em que “o ar é chamado de “seco””. Essas ocorrências expõem os trabalhadores a situações bastante insalubres. (CHIAVENATO, 1994, p. 361)

Apesar da ênfase nos ambientes industriais, pode-se notar que em alguns ambientes, como escritórios, de organizações privadas ou públicas, muitas vezes os trabalhadores não desempenham suas funções laborais em lugares adequados: com iluminação inadequada, temperatura, umidade e inclusive ruídos que comprometem o bom desenvolvimento do trabalho, e até mesmo a saúde do empregado.

### **c) Políticas das empresas:**

As políticas das empresas sejam escritas ou informais, acaba delineando, a relação empregado-empregador. Chiavenato (1994, p. 383) disserta sobre políticas de relações trabalhistas:

Cada política de relacionamento com os sindicatos espelha diretamente a ideologia, a cultura e os valores assumidos pela alta administração da organização, os quais, por sua vez, são profundamente influenciados pelo estágio de desenvolvimento do sindicalismo, pelo regime político do governo e pela situação conjuntural da economia do país, dentre outros fatores ambientais.

As “políticas de relações trabalhistas” são divididas de quatro formas: “política paternalista”, “política autocrática”, “política de reciprocidade” e “política participativa”. (CHIAVENATO, 1994, p. 384 e 385):

- Política paternalista: é “caracterizada pela aceitação fácil e rápida das reivindicações dos trabalhadores, seja por insegurança, inabilidade ou incompetência nas negociações com os líderes sindicais (...)”.

- Política autocrática: é “caracterizada pela postura rígida e impositiva da organização, que age de modo arbitrário e legalista, somente fazendo concessões dentro da lei ou de acordo com seus próprios interesses (...)”.

- Política de reciprocidade: “baseia-se na reciprocidade entre a organização e o sindicato. As reivindicações são resolvidas direta e exclusivamente entre a direção da organização e a do sindicato, com pouquíssima participação dos trabalhadores e dos supervisores (...)”.

- Política participativa: “caracteriza-se por considerar que as relações trabalhistas envolvem o sindicato e os trabalhadores, de um lado, e a organização, seus dirigentes e supervisores, de outro, propiciando uma avaliação ampla e objetiva de cada reivindicação (...)”.

A presença da política também como forma de organizar grupos de trabalho para realização de determinados objetivos, são evidentes atualmente nas organizações, pois a globalização também foi responsável por mudanças na forma de estabelecimento de grupos e suas políticas.

As políticas delimitam também as relações sociais entre os “pares” dentro da organização. Apenas seria possível a não aplicação de políticas se “todos os membros das organizações” compartilhassem das “mesmas metas e interesses, se os recursos organizacionais” não fossem “escassos e se os resultados dos desempenhos” fossem “totalmente claros e objetivos”. (ROBBINS, 2010, p. 311)

A intervenção do Estado na Economia é bastante abordada, pois essa interferência atingi, principalmente, às empresas e seus recursos financeiros como é abordado por Gil (2011, p. 35):

No Brasil, a presença do Estado nas relações de trabalho tem sido mais evidente no que se refere aos encargos financeiros atribuídos aos empregadores. Nota-se, porém, a tendência à ampliação dessa participação, que é evidenciada por dispositivos legais favorecendo segmentos populacionais e impedindo formas de discriminação. Já são em bom número os casos em que a inobservância desses dispositivos levou empresas ao pagamento de vultosas multas e indenizações, o que

significa que as empresas precisam tornar-se mais competentes para eliminar riscos decorrentes da má gestão de seus empregados.

Em alguns segmentos de trabalhos ainda existe as pressões políticas, oriundas dos governantes, como é o caso de algumas instituições públicas, que têm em suas rotinas intervenções de portarias, normas, regimentos internos e outros tipos de dispositivos que são modificados, segundo o interesse da administração pública.

#### **d) *Status*:**

Em apontamentos anteriores foi visto que Gil (2011, p. 208) descreve o termo *Status*, como podendo ser identificado por itens como: natureza do cargo, autoridade, relacionamento com os outros e prestígio interno e externo. Com isso é valoroso, que seja explanado alguns conceitos, para que sejam contextualizadas algumas características tais como: cargo, autoridade, relacionamentos interpessoais.

É descrito por Robbins (2010, p. 195) o conceito de *status*, como sendo:

(...) uma posição social definida ou atribuída pelas pessoas a um grupo ou a membros de um grupo – permeia todas as sociedades. Apesar de todos os esforços igualitaristas, até agora pouco progredimos em direção a uma sociedade sem diferenças de classes. Mesmo os menores grupos têm papéis, direitos e rituais que diferenciam seus membros. O *status* é um importante fator para compreensão do comportamento humano por ser motivador importante e por ter sérias consequências comportamentais quando os indivíduos percebem uma disparidade entre o *status* que acreditam possuir e aquele que realmente têm.

O *status* é determinado por algumas características, como: “o poder que uma pessoa exerce sobre as outras; a capacidade de uma pessoa de contribuir para as metas do grupo; e as características pessoais do indivíduo”. (ROBBINS, 2010, p. 195)

O cargo ocupado pelo trabalhador também exerce fator determinante para o *status*, Chiavenato (1994, p. 239), aponta que “o conceito de cargo se baseia em algumas noções fundamentais”:



- **Tarefa:** são atividades individualizadas e executadas por um ocupante de cargo. Geralmente refere-se a cargos simples e repetitivos, como os cargos de horistas ou operários.
- **Atribuição:** são atividades individualizadas, executadas por um ocupante de cargo. Geralmente refere-se a cargos que envolvem atividades mais diferenciadas, como os cargos de mensalistas ou funcionários.
- **Função:** é um conjunto de tarefas (cargos horistas) ou atribuições (cargos mensalistas) é exercida de maneira sistemática e reiterada por um ocupante de cargo, ou por um indivíduo que, sem ocupar um cargo, desempenhe provisória ou definitivamente uma função. Para que um conjunto de tarefas ou atribuições constitua uma função, é necessário que haja reiteração em seu desempenho.
- **Cargo:** é um conjunto de funções com uma posição definida na estrutura organizacional, isto é, no organograma. Posicionar um cargo em um organograma é definir quatro coisas: o seu nível hierárquico, área ou departamento onde está localizado, o seu superior hierárquico (a quem presta responsabilidade) e seus subordinados (sobre os quais exerce autoridade).

Devido à existência de vários: cargos, funções, atribuições e tarefas, faz-se necessária a correta gestão dos recursos humanos, para alocar de maneira eficaz cada indivíduo no cargo correto. Robin (2010, p. 36) refere-se à adequação correta das pessoas, descrevendo que quando a alocação não é adequada, por falta de habilidade do funcionário, esse não consegue desempenhar corretamente suas funções, o que é ruim para o empregador. E que quando o empregado é colocado em uma atividade aquém das suas habilidades, “o funcionário pode ter sua satisfação prejudicada por querer exercer suas capacitações e sentir-se frustrado pelas limitações de seu trabalho”.

Segundo o Michaelis, dicionário eletrônico, autoridade significa: direito ou poder de mandar. Forma de controle baseado no poder atribuído a determinadas posições ou cargos. As pessoas, que exercem a autoridade, estão diretamente ligadas aos cargos que ocupam, diferentemente dos chamados líderes, que exercem funções importantes

dentro das organizações, mas que não necessariamente, esta liderança é vinculada a um cargo.

Conforme Maximiano (2012, p. 194):

Liderança é o processo de conduzir as ações ou influenciar o comportamento e a mentalidade de outras pessoas. Proximidade física ou temporal não é importante no processo. Um cientista pode ser influenciado por um colega de profissão que nunca viu ou mesmo que viveu em outra época. Líderes religiosos são capazes de influenciar adeptos que estão muito longe e que têm pouquíssima chance de vê-los pessoalmente.

Outro fator importante para o item *status* são os relacionamentos interpessoais, que são compostos pelas interações entre as pessoas nas organizações. Dependendo do tipo de influência que um indivíduo exerça em um grupo, maiores são as chances de uma melhor satisfação no trabalho.

Outros fatores existentes são os psicológicos, que compõem as necessidades secundárias, inerentes aos seres humanos, e que por sua vez “são raramente satisfeitas em sua plenitude”. Dentre esses fatores psicológicos está a necessidade de participação, que foi “bastante analisada por *Elton Mayo* na explicação do comportamento em grupo”. A necessidade de se “viver em grupo leva o homem a socializar-se”. “Dentro do grupo social existem a *simpatia* (que leva a coesão social) e a *antipatia* (que leva dispersão social)”, isso dependendo do atendimento, ou não das expectativas dos indivíduos. (CHIAVENATO, 2000, p. 129)

Robbins (2010, p. 196), disserta sobre as características das pessoas que possuem *status*, explicando as implicações para a interação grupal:

A interação entre os membros dos grupos é influenciada pelo status. Já foi evidenciado, por exemplo, que as pessoas com alto status tendem a ser mais assertivas. Elas se expressam mais frequentemente, fazem mais críticas, impõe mais ordens e costumam interromper os demais membros. Mas as diferenças de status, na verdade, inibem a diversidade de ideias e a criatividade nos grupos porque os membros com menor status tendem a ser menos participativos nas discussões. Nas situações em que eles possuem habilidades e capacidades importantes para o sucesso do grupo, estas características são subutilizadas, o que reduz o desempenho geral do grupo.

O comportamento humano no trabalho trata-se de um assunto complexo que abrange diversos aspectos. Dentre as várias características que compõe esse comportamento foram tratados no item *status*, os principais que corroboram para sua composição, apesar de existir outros atributos.

#### **e) Segurança no trabalho:**

A segurança no trabalho citada por Gil (2011, p. 208), “refere-se não apenas às condições físicas de segurança, mas também à confiança que o empregado tem em relação a sua permanência na empresa”.

Chiavenato (1994, p. 362), explana sobre segurança do trabalho como sendo:

(...) conjunto de medidas técnicas, educacionais, médicas e psicológicas, empregadas para prevenir acidentes, quer eliminando as condições inseguras do ambiente, quer instruindo ou convencendo as pessoas da implantação de práticas preventivas. Seu emprego é indispensável para o desenvolvimento satisfatório do trabalho.

No mundo atual existem diversos fatores que contribuem para a insegurança dos trabalhadores, não apenas a integridade física está envolvida, mas também são características que assolam o cotidiano das pessoas, causando desequilíbrios psicológicos. Maximiano (2009, p. 62), discorre sobre a importância do equilíbrio psicológico e de como sua ausência é negativa para as pessoas:

Equilíbrio produz bem estar. Sem equilíbrio, resultam diferentes graus de incerteza, conflito e sensação de desamparo. O equilíbrio, ou desequilíbrio, pode ser produzido não apenas pela tarefa, mas também por uma conjuntura. Já se observou, por exemplo, que uma situação de crise econômica e a perspectiva da perda do emprego deixam as pessoas em estado de grande tensão. Uma pessoa que perde o emprego pode passar a sofrer de diversos males decorrentes da perda de estima pela dificuldade de recolocação. Tão sério são esse e outros problemas decorrentes da situação e do ambiente de trabalho, que algumas empresas investem no apoio psicológico a seus executivos.

A satisfação do trabalhador na organização pode ser comprometida se suas expectativas quanto à segurança não forem atingidas, envolvendo com isso os

objetivos organizacionais. Maximiano (2012, p. 159), cita que no “enfoque comportamental, a empresa deve ser vista como sistema social (ou informal), composto primariamente de pessoas, sentimentos, interesses e motivações”.

#### **f) Supervisão:**

Gil (2011, p. 208) caracteriza supervisão pelo “grau de controle que o empregado tem sobre o trabalho que executa”. Esse controle pode ser formalmente ou informalmente determinado em decorrência do tipo de liderança exercida na organização.

Robbins (2010, p. 290) descreve apontamentos sobre auto lideranças, no que concerne a existências de fatores, “através dos quais as pessoas controlam o seu próprio comportamento”. As lideranças mais eficazes trabalham ajudando seus “seguidores a liderarem a si próprios”, sem que haja a necessidade “de um líder formal para motivação e orientação”.

Com o desenvolvimento das organizações e os avanços tecnológicos, indo da manufatura as redes de computadores, os trabalhadores começaram a querer mais de seus trabalhos, por passarem boa parte do tempo em seus empregos, necessitam, com isso de contrapartidas para uma melhor qualidade de vida no trabalho.

(...) Assim, as empresas são desafiadas a investir no ambiente, tanto para atrair talentos quanto para melhorar a produtividade do trabalho. Mais do que isso, as empresas são desafiadas a implantar programas de qualidade de vida no trabalho que envolvam também as dimensões relacionadas ao estilo gerencial, à liberdade e autonomia para tomada de decisões e o oferecimento de tarefas significativas. (Gil, 2011, p. 46)

- **Fatores Motivadores:**

Os fatores motivadores podem ser interpretados de forma a entender que influenciam diretamente a motivação dos trabalhadores, pois fazem parte do trabalho em si, como, “oportunidade de promoção, oportunidade de crescimento pessoal, reconhecimento, responsabilidade e realização”. (ROBBINS, 2009, p. 51)

Alguns dos fatores serão delineados para melhor entendimento e comparações de aplicabilidade prática.

#### **a) Responsabilidade:**

O termo nesse caso refere-se ao “sentimento de responsabilidade pelo trabalho que executa independente de qualquer coerção exterior”. (GIL, 2011, p. 208)

Alguns autores como Maximiano (2012, p. 172) faz referência ao termo “*self-motivation*” ou “automotivação”, que se caracteriza por:

- Impulso interior para realização;
- Realização motivada pela satisfação interior, não por incentivos exteriores;
- Busca da superação de si próprio;
- As pessoas auto motivadas conseguem ser altamente produtivas e eficazes no que se propõem a fazer.

Esses apontamentos levam-se a crer que, o sentimento de responsabilidade leva o trabalhador a buscar desenvolver suas atividades de forma mais bem estruturada. Atingindo os objetivos organizacionais mais facilmente.

#### **b) Reconhecimento:**

Gil (2012, p. 208), comenta sobre reconhecimento, como consideração da importância “da capacidade de trabalho e do desempenho no cargo pelos superiores”. Manifesta-se pelo fato de ter as qualidades reconhecidas e valorizadas.

Essa necessidade de reconhecimento é facilmente identificada nas pessoas, em diversas organizações. Robbins (2010, p. 404), pondera que “no modelo da expectativa, é a avaliação individual de desempenho”, que define o desempenho das pessoas no trabalho.

“Para maximizar a motivação, as pessoas precisam perceber que os esforços que elas realizam conduzem a uma avaliação de desempenho favorável” e que essa avaliação “resulta em recompensas às quais dão valor”. (ROBBINS, p. 404)

Elogios, “feedbacks” positivos sobre atividades desempenhadas pelo trabalhador, bem como criação de dispositivos de reconhecimento, podem propiciar melhorias na motivação dos empregados.

### **c) Desafios:**

Gil (2011, p. 208), define desafios de acordo com a teoria de Herzberg como: “disposição para realizar tarefas reconhecidas como difíceis”.

Existem pessoas que têm capacidades acima da média de seus “pares”, o que em alguns tipos de organizações é reconhecido como uma qualidade positiva em outras pode ser uma qualidade negativa. É o caso das pessoas proativas descritas por Robbins (2010, p. 85):

Essas pessoas identificam oportunidades, mostram iniciativas, agem e perseveram até que a mudança desejada ocorra. Elas criam mudanças positivas em seu ambiente, apesar ou independente dos obstáculos. É natural que as pessoas proativas mostrem o comportamento desejado pelas empresas. Por exemplo, as evidências indicam que esses indivíduos têm maior probabilidade de serem vistos como líderes e de atuarem como agentes de mudança dentro das organizações. Algumas ações proativas podem ser positivas ou negativas, dependendo da organização e da situação. Por exemplo, eles têm maior probabilidade de desafiar o status quo ou demonstrar seu descontentamento quando não gostam de alguma coisa. (...)

Traços de personalidades encontradas como nas pessoas que são proativas e empreendedoras são de grande valor para organizações de todos os tipos. Essas características devem ser bem aproveitadas e reconhecidas.

**d) Realização:**

A ideia de realização segundo a teoria dos dois fatores de Herzberg é descrito por Gil (2011, p. 208), como a “percepção de que o trabalho está adequado às expectativas”.

“Algumas pessoas parecem ter uma inclinação natural para o sucesso. Elas buscam a realização pessoal mais do que a recompensa pelo sucesso em si. Elas têm o desejo de fazer algo melhor ou de forma mais eficiente do que já foi feito.” (ROBBINS, 2009, p. 52)

Essa percepção de realização é percebida em muitos trabalhadores que buscam no trabalho, melhores formas de se atingir os objetivos organizacionais.

“Os grandes realizadores preferem estabelecer metas realistas, porém difíceis, que forcem um pouco os seus limites.” (ROBBINS, 2009, p. 53)

**e) Crescimento:**

Esse fator motivador pode ser entendido como sensação de estar alcançando ou ter ultrapassado os objetivos relacionados às tarefas. (GIL, 2011, p. 208)

O crescimento pode ser entendido também como: “um desejo intrínseco de desenvolvimento pessoal”. (ROBBINS, 2010, p. 136)

Nas organizações o desejo de crescimento muitas vezes é retraído pelos interesses organizacionais, pois a dinâmica dos trabalhos acaba por objetivar bastante cada tarefa, impedindo, dessa forma um melhor desempenho pessoal.

- **Comparação e exemplo de utilização dos dois fatores de Herzberg**

“Os estudos de Herzberg levaram à conclusão de que os fatores que influíam na produção de satisfação profissional eram desligados e distintos dos fatores que levavam à insatisfação profissional. Assim,” pode-se entender que os fatores higiênicos remetem às necessidades básicas para execução do trabalho, enquanto os

motivadores relacionam-se com o trabalho em si, movendo as pessoas ao alcance de motivação. Já os primeiros, quando estão ausentes podem levar a desmotivação, mas a existência deles, não necessariamente motiva o trabalhador. (CAVARANTES, 1998, p.77)

A teoria dos fatores de Herzberg aponta para características que podem ser aplicadas a técnicas, tal como o “enriquecimento do trabalho (*job enrichment*)”, proposto pelo próprio Herzberg. Consistindo em “incrementar os fatores motivacionais de um cargo ou de um grupo de cargos”, em que os trabalhadores tenham responsabilidade pela mesma tarefa. (MAXIMIANO, 2008, p. 270)

Nesse sentido, dentre as teorias apresentadas, optou-se pela teoria dos dois fatores para a realização da análise da motivação dos servidores da CGE, haja vista que esta apresenta categorias que se relacionam diretamente com a realidade em estudo. Ao encontro disso, para dar conta de estudar as peculiaridades de tal realidade, são explanados pressupostos teóricos sobre a administração pública no Brasil.

## 2.3A ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA BRASILEIRA

O serviço público brasileiro passou por diversas mudanças desde a concepção do Estado nacional. Essas mudanças exercem influência até a atualidade no desenvolvimento do setor público. O estudo desses acontecimentos, ocorridos durante a história da administração pública do Brasil, podem esclarecer fenômenos que incidem atualmente nas Instituições do Estado brasileiro.

### 2.3.1 Fatores Influenciadores das Reformas da Administração Pública Brasileira

Para estudar certas características presentes no estado faz-se necessário uma observação histórica, para que sejam entendidos as nuances de elementos presentes, que recebem influências de épocas e estudiosos de diversas áreas, como as



sociológicas e filosóficas, como no caso de Max Weber e suas descrições relacionadas à burocracia.

A Administração Pública brasileira passou por três grandes reformas da década de 1930 até a década de 1990. A primeira reforma administrativa foi a burocrática, que ocorreu em 1936. A segunda ocorreu em 1967, na tentativa de descentralização e de desburocratização, mas foi revertida. E a terceira apoiou-se na proposta de administração pública gerencial, impulsionada pela grande crise ocorrida na década de 1980 e na globalização da economia. (Bresser-Pereira, 1996)

Bem no início da história do Brasil, no período ainda como colônia, o Estado era confundido como extensão dos bens do soberano, os cargos eram disponibilizados de acordo com os interesses da nobreza, como é apontado por Paes de Paula (2007, p. 106):

(...) Consequentemente, persistia uma confusão de atribuições e poderes nos órgãos da administração geral e civil. Por outro lado, as esferas locais tinham pouca autonomia e o papel construtivo da administração ficava em segundo plano, já que o poder central focalizava primordialmente a arrecadação de tributos. No Brasil Colônia, a rede fiscal se confundia com apropriação de rendas, monopólios e concessões. Além disso, os cargos públicos não eram profissionalizados: as posições pertenciam aos nobres ou eram adquiridas pela burguesia enriquecida.

Tanto a economia quanto a esfera política eram confundidas, e a busca por poder político se confundia com “posse de patrimônio de grande valor ou do controle direto de uma fonte substancial de riqueza”. Nesse contexto foi estabelecido o patrimonialismo, convertendo as “posições governamentais”. Tornando o governo uma forma de exploração de bens, que um dispositivo a buscar o interesse público. (PAES DE PAULA, 2007, p. 106)

As heranças da era colonial permearam a história do Estado brasileiro por muito tempo, criando características que deveriam ser revistas.

No Brasil, devido à tradição patrimonialista, os empregos e benefícios que se auferem do Estado costumam estar ligados aos interesses pessoais e não aos interesses públicos. Esse personalismo do funcionalismo público brasileiro relaciona-se com a ética de fundo

emotivo que permeia a nossa cultura: “o homem cordial” é avesso à impessoalidade e ao formalismo e, conseqüentemente, à burocracia. Por outro lado, a herança colonial contribuiu para que a centralização do poder na cúpula e o autoritarismo do poder público se tornassem traços distintivos da administração pública brasileira, que persistiram durante a República Velha (1889-1929) e a era Vargas (1930-45). (PAES DE PAULA, 2007, p. 106)

Apesar das características encontradas no patrimonialismo, existiram “tentativas de profissionalização do serviço público”, originadas na era “Vargas”. A criação em 1933 do Departamento de Administração do Serviço Público (Dasp) foi uma dessas experiências, “símbolo da busca de um Estado moderno e de uma burocracia pública profissionalizada”. (PAES DE PAULA, 2007, p. 106)

Os interesses públicos demoraram a ser considerados neste período da história do Brasil, sendo as preocupações que rodeavam, em muitos momentos, pertencentes a uma minoria que detinha o poder.

Na história das reformas brasileiras, as dimensões econômico-financeira e institucional-administrativa sobrepujaram a dimensão sociopolítica. Dessa forma, não foi possível conciliar os dois aspectos que circundam o exercício da cidadania: a inclusão socioeconômica, que abrange direitos constitucionais como trabalho, educação e saúde e a inclusão sociopolítica, que se refere à participação dos cidadãos nas decisões de natureza pública que afetam a vida social no presente e no futuro. (PAES DE PAULA, 2007, p. 115)

As crises existentes não só no Brasil, mas também em outras nações, subsidiaram o surgimento da Administração Pública Burocrática, “no século XIX, em substituição as formas patrimonialistas de administrar o Estado”. Esse grande progresso, para a época, teve grande influência de “Max Weber, principal teórico desse modelo de administração”. Ele era a favor da racionalização e adequação dos meios aos fins, para que fosse garantida a eficiência. (JUND, 2006, p. 11)

Com o surgimento do capitalismo e da democracia, estabeleceu-se uma distinção clara entre res pública e bens privados. A democracia e a Administração Pública burocrática emergiram como as principais instituições que visavam a proteger o patrimônio público contra a privatização do Estado. Democracia é o instrumento político que protege os direitos civis contra a tirania, que assegura os direitos sociais contra a exploração e que afirma os direitos públicos em oposição ao rent-seeking (busca, investigação, pesquisa).

Burocracia é a instituição administrativa que utiliza, como instrumento para combater o nepotismo e a corrupção, os princípios de um serviço público profissional e de sistema administrativo impessoal, formal e racional. (JUND, 2006, p. 11)

O sistema adotado pela administração pública patrimonialista não funcionava bem com as aspirações capitalistas, devia-se então pensar de que forma poderiam ser resolvidas tais questões, com isso foi desenvolvida a administração pública burocrática na tentativa de sanar problemas que desandavam no Estado nacional.

Em seu ensaio sobre a evolução da administração pública brasileira, Bresser-Pereira (1996), aborda as necessidades do capitalismo, apontando sobre o que era imperioso para o seu desenvolvimento:

(...) É essencial para o capitalismo a clara separação entre o Estado e o mercado; a democracia só pode existir quando a sociedade civil, formada por cidadãos, distingue-se do Estado ao mesmo tempo em que o controla. Tornou-se assim necessário desenvolver um tipo de administração que partisse não apenas da clara distinção entre o público e o privado, mas também da separação entre o político e o administrador público. (...)

No desenvolver da administração pública burocrática, apesar da constatação de sua superioridade no que concerne a organização do Estado, começaram a surgir dúvidas sobre sua efetividade, pois a burocracia é lenta, e muitas vezes onerosa a sua manutenção. Enquanto não havia um desenvolvimento maior, poderiam ser contornados tais problemas, porém depois se tornaria inviável a manutenção desse tipo de sistema. No momento em que outras funções foram demandadas ao Estado, e surgiram necessidades, de agilização de processos e tomadas de decisão, foi se estabelecendo a demanda por mudanças.

Com as demandas surgidas por parte do povo, foi iniciado um novo ciclo, pois se começou a observar que não eram apenas os interesses existentes por parte do capitalismo que deveriam ser considerados, com isso as atenções foram voltadas também para os interesses do povo. Como o que foi elencado no texto de Bresser-Pereira (1996):

(...) A necessidade de uma administração pública gerencial, portanto, decorre de problemas não só de crescimento e da decorrente diferenciação de estruturas e complexidade crescente da pauta de problemas a serem enfrentados, mas também de legitimação da burocracia perante as demandas da cidadania.

Com a Segunda Guerra Mundial foi dada início a reafirmação dos valores burocráticos, porém ao mesmo tempo ocorreu um fenômeno de influência da administração de empresas no serviço público, surgindo ideias tais como descentralização e flexibilização administrativa, no entanto a reforma só passou a ter mais ênfase a partir da década de 1970, meados da crise do estado e da burocracia. Na década de 1980 a crise toma vulto, e com isso aumenta as mudanças nos países centrais rumo a administração pública gerencial.

A necessidade de reforma e reconstituição, e a globalização abriu a obrigação de tornar mais definidas as suas funções, pois antes o papel do Estado era o de proteger o mercado interno da concorrência externa, mas a partir de então esse posto não fazia mais sentido. Agora ao invés de proteção, a função dele seria de facilitar para que a economia nacional se tornasse competitiva internacionalmente. As intervenções se fazem imprescindíveis em apoios as necessidades internas, como na educação, saúde, cultura, desenvolvimento tecnológico e melhorias na infraestrutura e capacitação dos agentes econômicos para agirem internacionalmente. Com o fortalecimento do Estado, é possível que ele intervenha na economia sempre que se fizer necessário.

Em meio a crises ocorridas entre a década de 1970 e a de 1990 houve o desenvolvimento das reformas, entre 1979 e 1994 o Brasil vivenciou um período de estagnação da renda *per capita* e de alta de inflação. Em 1994 foram estabilizados os preços através do Plano Real, criando-se condições para retomada do crescimento. (BRESSER-PEREIRA, 1996)

Na segunda metade do século XX, começam a surgir as ideias de uma nova filosofia administrativa: a Administração Pública gerencial, que se contrapõe ao modelo burocrático. Tendo como principal fundamento a concepção tanto de Estado, quanto de sociedade democrática pluralista, a administração gerencial caracteriza-se por decisões e ações orientadas para resultados, tendo como foco as demandas dos clientes/usuários, baseada no planejamento permanente e executada de forma descentralizada e transparente. (JUND, 2006, p. 12)

Cada crise de forma imperiosa apresenta características próprias, desde a causa de seu início até a maneira como cada uma se desenvolve até chegar a suas definições finais. Pode-se observar que de situações difíceis vivenciadas em todo mundo surgem oportunidades de crescimento para as sociedades, desde que aja um discernimento perante os fatos e decisões.

Uma nação não é composta apenas pelo governo e suas entidades administrativas, sendo importante para o bom andamento nacional a colaboração do povo. Bresser-Pereira (1996) trata de como o Estado, acaba sendo reflexo da sociedade e frisa a maneira de enxergá-lo como um organismo cuja governança tem necessidade de ser ampliada para que possa agir mais efetivamente e com eficiência em benefício da sociedade. O que passa a responsabilizar também a sociedade de maneira geral em medidas voltadas a comportamentos mais cidadãos.

No período a partir da Constituição de 1988, as instituições públicas do Brasil, passaram por períodos de mudanças, e em alguns momentos foram criadas divergências ideológicas, inerentes a aspectos relacionados a empregos públicos.

O movimento para a reforma do Estado, na década de 1990, ocorreu devido a vários fatores, inclusive a “globalização em curso”, que reduziu a autonomia dos Estados de formular e implementar políticas, e principalmente à crise do Estado”, que já permeava a algumas décadas. (JUND, 2006, p. 12)

A origem da vertente da qual deriva a administração pública gerencial brasileira está ligada ao intenso debate sobre a crise de governabilidade e credibilidade do Estado na América Latina durante as décadas de 1980 e 1990. Esse debate se situa no contexto do movimento internacional de reforma do aparelho do Estado, que teve início na Europa e nos Estados Unidos. Para uma melhor compreensão desse movimento, é preciso levar em consideração que ele está relacionado com o gerencialismo, ideário que floresceu durante os governos de Margareth Thatcher e de Ronald Reagan. (PAES DE PAULA, 2005, p. 37)

Esse movimento no Brasil passou a ganhar força na década de 1990, “com o debate da reforma gerencial do Estado e o desenvolvimento da administração pública gerencial”. Essas ideias liberais permearam essa ideologia de reforma que

levou a alianças, que deliberou ao poder por parte do “Partido da Social Democracia Brasileira (PSDB). (PAES DE PAULA, 2005, p. 38)

A administração pública gerencial teve seu desenvolvimento iniciado no governo do ex-presidente da república, Fernando Henrique Cardoso, com o apoio do, então ministro Bresser-Pereira, que neste momento, viajou para outros países que estavam implantando o gerencialismo, ou como era chamado na época, nova administração pública, para conhecer as práticas realizadas e buscar meios para implementá-las no Brasil. (PAES DE PAULA, 2005)

Fatores descritos por Bresser-Pereira (1996, p.6) enfatizam o delineamento dos contornos da nova administração pública:

- a) Descentralização do ponto de vista político, transferindo recursos e atribuições para os níveis políticos regionais e locais;
- b) Descentralização administrativa, através da delegação de autoridade para os administradores públicos transformados em gerentes crescentemente autônomos;
- c) Organizações com poucos níveis hierárquicos ao invés de piramidal;
- d) Pressuposto da confiança limitada e não da desconfiança total;
- e) Controle por resultados, *a posteriori*, ao invés do controle rígido, passo a passo, dos processos administrativos;
- f) Administração voltada para o atendimento do cidadão, ao invés de auto referida.

De acordo com o autor, a nova administração pública se diferencia da administração pública burocrática por seguir os princípios do gerencialismo. Para alcançar seus objetivos, o novo modelo de gestão, que serve de referência para os três níveis governamentais – federal, estadual e municipal –, deveria enfatizar a profissionalização e o uso de práticas de gestão do setor privado. (...) (PAES DE PAULA, 2005, p. 38)

Em meio à reforma gerencial, surgiram outras demandas emergentes, como no caso da sociedade que desejava por medidas mais participativas, iniciaram em vários locais do Brasil, movimentos sociais, que não poderiam ser desconsiderados. Na época o partido dos trabalhadores (PT), que neste momento mostrava-se contrário aos

movimentos gerencialistas, moveu-se para atender o que foi denominado, como “uma visão alternativa ao gerencialismo. Emergia assim a noção de administração pública societal, mas não havia representação política presente no poder central para implementá-la. (PAES DE PAULA, 2005, p. 40)

Após sucessivas derrotas, o PT e o candidato Luiz Inácio Lula da Silva tiveram êxito nas eleições residenciais de 2002, levando ao poder uma coalizão que agrega setores populares, partidos de esquerda e centro-esquerda, bem como setores do empresariado nacional. Isso reacendeu a esperança de implementar um projeto que se diferenciava pela sua tentativa de promover e difundir as virtudes políticas do campo movimentalista, reformulando as relações entre o Estado e a sociedade no que se refere aos direitos de cidadania. (Wainwright, 1998, apud. Paula, 2005, p. 40)

Apesar de ter agora representatividade no poder nacional, as ideias da administração pública societal, não foram implantadas no início do governo Lula, o que na opinião de Paes de Paula (2005), denota um continuísmo às ideias do governo anterior.

**Quadro 8 - Variáveis comparativas encontradas nos modelos gerencial e societal:**

	ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA GERENCIAL	ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA SOCIETAL
Origem	Movimento internacional pela reforma do Estado, que se iniciou nos anos 1980 e se baseia principalmente nos modelos inglês e estadunidense	Movimentos sociais brasileiros, que tiveram início nos anos 1960 e desdobramentos nas três décadas seguintes
Projeto político	Enfatiza a eficiência administrativa e se baseia no ajuste estrutural; nas recomendações dos organismos multilaterais internacionais e no movimento gerencialista.	Enfatiza a participação social e procura estruturar um projeto político que repense o modelo de desenvolvimento brasileiro, a estrutura do aparelho de Estado e o paradigma de gestão.
Dimensões estruturais enfatizadas na gestão	Dimensões econômico-financeira e institucional-administrativa	Dimensão sociopolítica
Organização administrativa do aparelho do Estado	Separação entre as atividades exclusivas e não-exclusivas do Estado nos três níveis governamentais	Não há uma proposta para a organização do aparelho do Estado e enfatiza iniciativas locais de organização e gestão pública
Abertura das instituições políticas à participação social	Participativo no nível do discurso, mas centralizador no que se refere ao processo decisório, à organização das instituições políticas e à construção de canais de participação popular	Participativo no nível das instituições, enfatizando a elaboração de estruturas e canais que viabilizem a participação popular
Abordagem de gestão	Gerencialismo: enfatiza a adaptação das recomendações gerencialistas para o setor público	Gestão social: enfatiza a elaboração de experiências de gestão focalizadas nas demandas do público-alvo, incluindo questões culturais e participativas

Fonte: Paes de Paula (2005, p. 41)

As tentativas de reforma seguem em constante análise de melhores formas, que se adequem a situação brasileira. Pois, o Brasil é composto por uma sociedade com demandas variadas, em que ainda não é possível saber se modelos emergentes de outros países podem ser facilmente implantadas a nossa realidade, nem tampouco se o controle social é realmente efetivo para atender tais demandas, o certo é que se trata de um assunto bastante polêmico.

Todas as tentativas de reforma existentes no Brasil até a atualidade não englobaram de forma consistente aspectos importantes para o atendimento das necessidades públicas, pois, de um lado, pode-se notar uma busca por adequações a aspectos da administração geral, e de outro lado, à impossibilidade de tal estabelecimento ocorrer por fatores notáveis, como a própria história do Estado brasileiro aponta.

Interesses de uma classe, que em momentos pontuais foram considerados essenciais e em outros acusados por estragos causados ao erário público. Afinal de contas, se forem analisados aspectos que se repetiram no decorrer dessas tentativas de reforma, quanto realmente foi considerado a supremacia do interesse público? Não obstante ao desenvolvimento do serviço público pode-se notar uma apatia por parte de muitos servidores, principalmente os contemporâneos de tais reformas. Talvez por aspectos causados pelos altos e baixos, em suas carreiras, ou qualquer outra característica herdada da história do próprio serviço público brasileiro.

### **2.3.2 Competências e Atribuições da CGE/PB**

Segundo Maximiano (2008, p.6) “administração é o processo de tomar decisões sobre objetivos e utilização de recursos” para atingir tais objetivos. Para realizar esta tarefa a administração lança mão de cinco funções básicas: planejamento, organização (estruturação), liderança (direção), execução e controle.

De acordo com as diretrizes estabelecidas pelo COSO (Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission), Controle Interno é um processo que pretende garantir, com razoável segurança, que os objetivos institucionais sejam alcançados.



O Controle Interno das instituições públicas ganhou relevância no Brasil a partir da promulgação da Constituição Federal de 1988, tendo em vista as determinações contidas em nossa Carta Magna:

Art. 70. A fiscalização contábil, financeira, orçamentária, operacional e patrimonial da União e das entidades da administração direta e indireta, quanto à legalidade, legitimidade, economicidade, aplicação das subvenções e renúncia de receitas, será exercida pelo Congresso Nacional, mediante controle externo, e pelo sistema de controle interno de cada Poder.

Art. 74. “Os Poderes Legislativo, Executivo e Judiciário manterão, de forma integrada, sistema de controle interno com a finalidade de”:

I - avaliar o cumprimento das metas previstas no plano plurianual, a execução dos programas de governo e dos orçamentos da União;

II - comprovar a legalidade e avaliar os resultados, quanto à eficácia e eficiência, da gestão orçamentária, financeira e patrimonial nos órgãos e entidades da administração federal, bem como da aplicação de recursos públicos por entidades de direito privado;

III - exercer o controle das operações de crédito, avais e garantias, bem como dos direitos e haveres da União;

IV - apoiar o controle externo no exercício de sua missão institucional.

Outro marco regulatório importante foi a edição da Lei Complementar Federal Nº. 101 em maio de 2000, que reforçou a importância do Controle Interno governamental estabelecendo-lhe algumas obrigações:

Art. 54. “Ao final de cada quadrimestre será emitido pelos titulares dos Poderes e órgãos referidos no art. 20 Relatório de Gestão Fiscal, assinado pelo”:

I – “Chefe do Poder Executivo”;

II – “Presidente e demais membros da Mesa Diretora ou órgão decisório equivalente, conforme regimentos internos dos órgãos do Poder Legislativo”;

III – “Presidente de Tribunal e demais membros de Conselho de Administração ou órgão decisório equivalente, conforme regimentos internos dos órgãos do Poder Judiciário”;

IV – “Chefe do Ministério Público, da União e dos Estados”.

Parágrafo único. O relatório também será assinado pelas autoridades responsáveis pela administração financeira e pelo controle interno, bem como por outras definidas por ato próprio de cada Poder ou órgão referido no art. 20.

Ainda sobre a Lei Complementar Federal nº 101/1990, temos:

Art. 59: o Poder Legislativo, diretamente ou com o auxílio dos Tribunais de Contas, e o sistema de controle interno de cada Poder e do Ministério Público, fiscalizarão o cumprimento das normas desta Lei Complementar, com ênfase no que se refere a:

I – “atingimento das metas estabelecidas na lei de diretrizes orçamentárias”;

II – “limites e condições para realização de operações de crédito e inscrição em Restos a Pagar”;

III – “medidas adotadas para o retorno da despesa total com pessoal ao respectivo limite, nos termos dos art. 22 e 23”;

IV – “providências tomadas, conforme o disposto no art. 31, para recondução dos montantes das dívidas consolidada e mobiliária aos respectivos limites”;

V – “destinação de recursos obtidos com a alienação de ativos, tendo em vista as restrições constitucionais e as desta Lei Complementar”;

VI – “cumprimento do limite de gastos totais dos legislativos municipais, quando houver”.

Seguindo o entendimento de Paulo e Alexandrino (2010, p.759), “Controle Interno é aquele exercido dentro de um mesmo Poder”. No âmbito da Administração Pública Estadual da Paraíba, segundo o portal eletrônico da Controladoria Geral do

Estado, cabe à CGE/PB o papel de órgão central da Auditoria do Sistema de Controle Interno do Poder Executivo, com a seguinte missão definida:

- “Acompanhar, avaliar, fiscalizar, orientar e controlar os Órgãos do Poder Executivo Estadual, visando a maximização do desempenho e da qualidade da Gestão Pública, com ênfase nos resultados, em cumprimento a dispositivos legais, utilizando recursos humanos qualificados, técnicas eficientes e eficazes, com suporte tecnológico adequado, objetivando a otimização e transparência da ação governamental perante a Sociedade.”

### 3 ASPECTOS METODOLÓGICOS

A seguir serão expostos aspectos metodológicos utilizados para o desenvolvimento da pesquisa, a sua caracterização, bem como o contexto em que se encontra a população alvo, o instrumento de coleta de dados utilizado e a técnica para realização da análise dos dados obtidos.

#### 3.1 CARACTERIZAÇÃO DA PESQUISA

O presente trabalho apresenta abordagem predominantemente qualitativa, e sua finalidade é descritiva, uma vez que, os objetivos pretendidos emergem, de aspectos subjetivos e comportamentais, havendo necessidade de qualificar, descrever e confrontar os dados obtidos com os objetivos do estudo. Richardson (2008) aponta que, no método qualitativo, o pesquisador consegue avaliações mais detalhadas, devido à utilização de instrumentos de coleta não estruturados, o que permite conhecer mais detalhamentos, que as pesquisas que utilizam questionários fechados.

A Pesquisa também apresenta características descritivas, uma vez que em pesquisas descritivas, o principal objetivo é “a descrição de características de determinada população ou fenômeno ou o estabelecimento de relações entre variáveis”. (GIL, 2008, p.28)

Já para Richardson (2008, p. 71): “Os estudos de natureza descritiva propõem-se a investigar o “que é”, ou seja, a descobrir as características de um fenômeno como tal. Nesse sentido, são considerados como objeto de estudo uma situação específica, um grupo ou um indivíduo”.

Devido às particularidades encontradas, relacionadas à natureza do trabalho da população, alvo do estudo, os Auditores de contas públicas da Controladoria Geral do Estado da Paraíba, observadas a partir de conversas informais com alguns integrantes do grupo, foi delimitado o estudo de caso, uma vez que foram ressaltadas algumas características passíveis de análises e interpretações. Por isso foi selecionado o estudo

de caso, que “permite uma investigação para se preservar as características holísticas e significativas dos eventos da vida real”, como comportamentos das pessoas, desenvolvimentos de aspectos organizacionais, delimitação de características políticas, etc. (YIN, 2001, p. 21)

Esse tipo de pesquisa permite que haja espaço para formulação de questões ou hipóteses prováveis, facilita a familiarização do investigador com o fenômeno estudado e dá abertura para esclarecimento ou modificação de conceitos. (MARCONI; LAKATOS, 1999)

Com a finalidade de que fossem elencadas todas as características abordadas nos objetivos do presente trabalho, foram escolhidos todos os atributos metodológicos apresentados neste capítulo.

### 3.2 CONTEXTO E SUJEITOS DA PESQUISA

A pesquisa realizada na Controladoria Geral do Estado da Paraíba, tendo como universo definido para pesquisa, os Auditores de contas públicas, apresenta características peculiares, pois esses profissionais desenvolvem como uma de suas principais funções, auditorias em órgãos públicos do Estado da Paraíba, bem como apresentam características instrutivas de normas e procedimentos administrativos aos órgãos auditados. Essas particularidades tornam interessante um aprofundamento de um estudo comportamental, como o proposto por esta pesquisa.

O conceito de população é apontado por Gil (1995, p. 99) como sendo um grupo finito de elementos que apresentam ao menos uma determinada característica em comum. Posto isso a população escolhida para o desenvolvimento do estudo foi o corpo de auditores de contas públicas da CGE/PB, que têm na verdade uma totalidade de cinquenta (50) auditores em atividade, sendo que treze (13) estão cedidos a outros órgãos, seis (6) são gerentes e trinta e um (31) atuam efetivamente nas auditorias. Esses últimos descritos tratam-se da amostra da presente pesquisa, por desenvolverem

suas atividades na CGE/PB, pela natureza exclusivamente técnica das atividades desenvolvidas e pela facilidade de acesso aos profissionais.

Nesse grupo de auditores efetivos, existe uma divisão informal de atividades: auditores que trabalham no registro de contratos e licitações (atuam exclusivamente internamente), auditores que desenvolvem suas atividades mais voltadas ao acompanhamento de obras públicas, auditores que trabalham mais frequentemente em consultorias a órgãos públicos, além dos profissionais que executam trabalhos de auditorias, e inspeções diversas.

Apesar das divisões apresentadas, o cargo de auditor de contas públicas é fundamentalmente generalista e multidisciplinar, as segregações discriminadas são informais, definidas predominantemente por aptidões individuais, não impedindo a atuação do profissional em outras áreas, caso seja necessário.

Alguns dos auditores desenvolvem suas atividades de trabalho mais internamente, como os alocados no registro, que cumprem sempre uma jornada de trabalho de seis horas ininterruptas. Já os auditores de obras e os das auditorias gerais, consultorias e inspeções, dependem das ordens de serviços, que determinam os prazos de conclusões dos trabalhos, os órgãos a serem auditados e todos os procedimentos de trabalho. Esses últimos, nem sempre se encontram na CGE/PB, pois com a liberação das ordens de serviços o profissional, junto com a equipe de auditoria, se for o caso de trabalhos em grupo, determinam os horários de execução dos trabalhos, juntamente com a disponibilidade dos servidores dos órgãos auditados.

Em se tratando da amostra, inicialmente foram abordados dois auditores representantes de cada um das características de trabalho predominante, com o intuito de obter uma visão eclética do fenômeno motivação. Posteriormente, as entrevistas seguiram com os auditores que se encontravam na instituição, como por exemplo, os auditores ligados às atividades de registro de processos de licitações, contratos e convênios, que atuam apenas internamente, alguns que não estavam com ordens de serviços e outros que compareceram a CGE/PB por motivos diversos.

Devido às auditorias externas, consultorias e inspeções, os auditores nem sempre se encontram na CGE/PB, o que impossibilitou de definir previamente o quantitativo exato de entrevistados. Assim sendo, apenas após a conclusão da

pesquisa foi possível avaliar o quantitativo de entrevistados. Chegou-se então ao total de quatorze (14) abordados, momento em que 85% dos entrevistados apresentaram respostas semelhantes às questões levantadas. Pode-se dizer que a amostra se caracteriza como intencional, em que se considerará o critério de saturação de respostas (FONTANELLA; RICAS; TURATTO, 2008).

### 3.3 TÉCNICAS E COLETAS DE DADOS

Os dados primários para delimitação da pesquisa foram colhidos através de entrevistas, semiestruturadas, com perguntas pré-selecionadas, realizadas com os Auditores da CGE/PB. Segundo Gil (2008, p. 109):

A entrevista é uma das técnicas de coleta de dados mais utilizada no âmbito das ciências sociais. *Psicólogos, sociólogos, pedagogos, assistentes sociais* e praticamente todos os outros profissionais que tratam de problemas humanos valem-se dessa técnica, não apenas para coleta de dados, mas também com objetivos voltados para diagnóstico e orientação.

As perguntas que foram feitas fazem parte de um roteiro de entrevista semiestruturada, que tem como objetivo, elencar os fatores higiênicos e motivadores, abordados na Teoria dos dois Fatores de Frederick Herzberg, para que se haja a possibilidade comparativa entre a teoria e a prática. Nesse sentido, os instrumentos são baseados em perguntas que delimitam a área a ser estudada de início, posteriormente é permitido ao entrevistador e ao entrevistado que seja desviada a resposta para maior aprofundamento da ideia ou da própria resposta. (MARCONI; LAKATOS, 2003)

Como o trabalho dos Auditores de contas públicas da CGE/PB nem sempre é desenvolvido na sede, sendo na verdade de característica mais externa, o acesso a eles foi uma grande limitação da pesquisa.

Conforme Richardson (2008), durante o planejamento da pesquisa, conversas com o grupo, foco da investigação, bem como a observação, pode favorecer a construção do problema de pesquisa, e também o desenvolvimento de hipóteses e mensuração da amostra.

Quanto aos dados secundários, o presente estudo toma como base dados advindos de artigos científicos, livros e pesquisas na rede mundial de computadores pertinentes ao sítio da organização.

### 3.4 TRATAMENTO E ANÁLISE DE DADOS

Posteriormente a coleta dos dados, realizada a partir das entrevistas ao grupo de auditores, foram organizados os dados obtidos para avaliações e inferências. Devido ao tipo de organização pesquisada, pode-se dispor de dados bastante variados, uma vez que existem auditores de várias gerações, com ideologias e aspectos diferentes, inclusive no que diz respeito à formação profissional, deve-se categorizar os dados, levando em consideração as diferenças encontradas.

Para Yin (2001, p. 131), “a análise dos dados consiste em examinar, categorizar, classificar em tabelas ou, do contrário, recombina as evidências tendo em vista proposições iniciais de um estudo”.

Com isso, quando da conclusão da pesquisa, os dados foram agrupados em categorias, com relação também, aos objetivos da pesquisa e as fontes bibliográficas, que compõem todo o estudo. Em seguida, propõem-se a ligação entre as respostas colhidas e os fatores higiênicos e motivadores, elencados na Teoria dos dois fatores de Frederick Herzberg.



## 4 ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DOS DADOS

Neste capítulo serão abordados os dados obtidos através da pesquisa realizada com os auditores de contas públicas da Controladoria Geral do Estado da Paraíba. Para organizar a apresentação desses dados, com intuito de criar uma sistemática, julgou-se importante apresentar características marcantes da organização, os fatores higiênicos da motivação desses funcionários, bem como os fatores motivadores.

### 4.1 A CONTROLADORIA GERAL DO ESTADO DA PARAÍBA

O controle é uma das atividades básicas da administração de qualquer organização. No âmbito do estado da Paraíba em 1971 foi editada a Lei Estadual Nº. 3.654, que em seus artigos 179 a 185, estabeleceu atividades de controle interno na administração pública estadual a serem executadas privativamente e cumulativamente pela Secretaria de Finanças e pela Secretaria de Planejamento e Coordenação Geral.

A Lei Estadual Nº. 3.873 de 1976 extinguiu a separação do sistema de controle interno e criou o Departamento de Controle Interno na Secretaria de Finanças com as atribuições estabelecidas na Lei Estadual Nº. 3.654, comentada anteriormente. De acordo com o sítio eletrônico da Controladoria Geral do Estado:

O Decreto 7.632/78 transformou o Departamento de Controle em Coordenadoria de Auditoria e Controle Interno, ocorrendo o primeiro concurso público com admissão da primeira turma de auditores de contas públicas.

Em 1986 a sanção da Lei Estadual Nº 4.903 criou a Secretaria Especial de Controle Interno “com a finalidade de assegurar a eficácia do controle interno, bem como o acompanhamento da execução de programas de trabalho, inclusive contratos”.

Segundo o portal eletrônico da CGE/PB:

O Decreto 11.837/87 regulamentou a Lei 4.903/86 e estabeleceu a estrutura organizacional básica e o regimento da Secretaria Especial de Controle Interno, que logo em seguida foi extinta com a mudança do governo. Entre 1986 e 1992 esta função continuou existindo como Auditoria Geral do Estado.

A Lei Estadual Nº. 5.584 de 1992 que transformou a Auditoria Geral do Estado, em Secretaria de Controle da Despesa Pública (SCDP), foi regulamentada no mesmo ano pelo Decreto Estadual Nº. 14.855 que, segundo o site institucional da Controladoria, estabeleceu a SCDP como órgão central da auditoria do Sistema de Controle Interno do Poder Executivo previsto no art. 76 da Constituição do Estado.

No ano de 2005 a Secretaria de Controle da Despesa Pública foi transformada na Controladoria Geral do Estado pela Lei Estadual Nº. 7.721 que passou a integrar também em sua estrutura a Contadoria Geral do Estado e a Coordenação de Crédito Público Estadual.

## 4.2 PERFIL DOS PARTICIPANTES

Com relação à pesquisa de campo realizada na CGE/PB, foram inicialmente dez (10) entrevistados, sendo que a partir da sexta pessoa abordada, verificou-se que as respostas estavam, de forma geral, mostrando-se bastante semelhantes. Para que se tivesse certeza da saturação, prosseguiu-se com mais entrevistas, aproveitando os auditores que estavam presentes na CGE/PB, naquele momento, totalizando com isso quatorze (14) auditores entrevistados.

Dentre os auditores entrevistados seis (6) eram mulheres e oito (8) eram homens. Das mulheres, duas (2) são arquitetas, uma (1) é administradora, uma (1) é engenheira civil e duas (2) são graduadas em ciências contábeis. Dos homens, dois (2) são engenheiros civis, dois (2) são graduados em ciências contábeis, um (1) é administrador, um (1) é engenheiro mecânico, um (1) é economista e um (1) é engenheiro elétrico.

**Quadro 9** - Perfil dos participantes:

<b>Seis (6) mulheres</b>	<b>Oitos (8) homens</b>
Duas (2) Arquitetas	Dois (2) Engenheiros Civis
Uma (1) Administradora	Um (1) Administrador
Uma (1) Engenheira Civil	Um (1) Engenheiro Mecânico
Duas (2) Graduadas em Ciências Contábeis	Dois (2) Graduados em Ciências Contábeis
---	Um (1) Economista
---	Um (1) Engenheiro Elétrico.

A atuação das atividades de trabalho dos entrevistados também varia. Uma das arquitetas atua mais frequentemente nas auditorias de obras públicas, enquanto a outra opera mais efetivamente em inspeções, auditorias gerais e registro. A administradora e uma das contadoras, na maioria das vezes trabalham em auditorias gerais e esporadicamente em consultorias e registros. A outra contadora e a engenheira civil atuam no registro interno.

Já com relação aos homens, os dois engenheiros civis e o engenheiro mecânico, executam mais significativamente auditorias de obras. Os dois contadores atuam em auditorias gerais, sendo que um deles executa também consultorias. O administrador desenvolve na maioria das vezes auditorias gerais. O engenheiro elétrico é o único que permanece exclusivamente no registro interno. E o economista atua executando consultorias a órgãos do Estado, na maior parte das vezes.

Vale salientar mais uma vez que essa divisão de categorias de trabalho é informal, procurando considerar as habilidades profissionais de cada auditor, mas que dependendo da necessidade da instituição, os servidores acabam desenvolvendo auditorias diversas.

Com relação ao tempo de serviço como auditores de contas públicas da CGE/PB, dos quatorze (14) entrevistados, nove (9) têm em média quatro (4) anos e seis (6) meses de serviço, pois foram inseridos ao quadro funcional, através do último concurso público, realizado no ano de 2008. Enquanto cinco (5) dos pesquisados estão atuando por volta de quinze (15) anos, como auditores do Estado, quando ainda não havia sido mudado o nome do órgão para CGE/PB.

#### 4.3 FATORES HIGIÊNICOS

Nesse campo serão tratados os fatores higiênicos de Herzberg, interligando os dados obtidos nas entrevistas com os auditores de contas públicas da CGE/PB, e a teoria apresentada na fundamentação teórica.

Os fatores higiênicos são chamados dessa maneira, pois “criam as condições básicas e necessárias para que o indivíduo possa trabalhar”. CAVARANTES, PANNO e KLOECKNER (2005, p. 113)

Esses fatores podem ser divididos da seguinte forma:

**Quadro 10** - Divisão dos fatores higiênicos:

<b>Fatores higiênicos</b>	<b>Descrição</b>
Salários e benefícios	Inclui bônus e prêmios, carro da empresa, planos de saúde e itens assemelhados que incrementam o salário.
Condições de trabalho	Envolve as características do ambiente, as instalações, as máquinas, os equipamentos e a quantidade de horas de trabalho.
Política da empresa	Refere-se não apenas às normas formais (escritas), mas também às regras informais (não escritas) que definem as relações empregador-empregado.
<i>Status</i>	É identificado por itens como: natureza do cargo, autoridade, relacionamento com os outros e prestígio interno e externo.

Segurança no trabalho	Refere-se não apenas às condições físicas de segurança, mas também à confiança que o empregado tem em relação a sua permanência na empresa.
Supervisão	Grau de controle que o empregado tem sobre o trabalho que executa.

Fonte: adaptado de Gil (2011, p. 208)

Para que fossem analisados os fatores higiênicos dos auditores de contas públicas da CGE/PB foram abordadas as seguintes questões:

- Remuneração;
- Opiniões sobre as condições de trabalho da CGE/PB;
- Abordagem sobre o ambiente de trabalho;
- Jornadas e prazos para execução das atividades;
- Percepção sobre a missão da organização;
- Apontamentos sobre as normas reguladoras;
- Valorização do trabalho pela chefia e pares;
- Segurança e estabilidade no trabalho;
- Autonomia para realização das atividades laborais.

Quando se questionou sobre a remuneração base e benefícios, grande parte dos entrevistados respondeu que recebiam subsídio, que de acordo com o artigo 39, § 4º da Constituição Federal de 1988, significa “remuneração em parcela única”, e com isso não poderiam receber outras “espécies remuneratórias”. Porém dois dos auditores informaram a existência, através do sindicato, “de abatimento em plano de saúde”, e fizeram observação sobre a disponibilidade de transporte, para leva-los aos órgãos quando da realização de auditorias.

Todos os auditores abordados acham que remuneração oferecida pela CGE/PB é justa e dividem a opinião de que a remuneração, neste caso, não é fator preponderante à desmotivação.

Sobre as condições de trabalho, oferecidas pela organização, se obteve como resposta da maioria: “a necessidade de melhorar a infraestrutura, pois o prédio onde funciona a sede da CGE/PB é antigo e apresenta vários problemas, como constantes

faltas d'água", por exemplo. Alguns apontaram constantes panes nos elevadores, poucos veículos automotores para conduzir os auditores às organizações a serem auditadas, além da escassez de reuniões com a gerência e treinamentos.

Outros mencionaram ainda que as condições melhoraram, com o recebimento de novos computadores, pois antes utilizavam mais recursos próprios que agora. Já quatro dos entrevistados disseram que utilizam seus próprios computadores, câmeras e outras tecnologias.

A maioria dos entrevistados respondeu negativamente ao ambiente de trabalho, ressaltando a existência de problemas de climatização, higienização, equipamentos e softwares. Eles mencionaram que as condições estavam melhorando, mas que tais limitações representam fatores desmotivadores importantes.

As opiniões divergiram um pouco quando foi questionado sobre a jornada de trabalho e os prazos para execução das auditorias. Boa parte foi enfática sobre ser adequada a jornada de trabalho, mas alegaram que a mensuração dos prazos muitas vezes não era apropriada a determinadas demandas. Apenas dois dos auditores pesquisados, um mais atuante em consultorias e outro no registro, concordaram serem adequados os prazos, e que apenas pouquíssimas vezes solicitaram dilatação desses prazos. A maioria mostrou-se angustiada, quando se fez referência aos prazos, dizendo que diversas vezes as "pressões políticas determinavam o direcionamento dos prazos de trabalho e que os pedidos de dilatação ocorriam mais constantemente".

Apesar das respostas variarem quanto à forma de responder, elas basicamente repetiam o conteúdo, principalmente relacionadas às necessidades, apresentadas pelos auditores, de mais vivências entre o grupo e também com a gerência, para que algumas necessidades sempre fossem discutidas e se buscasse soluções para todos.

A missão da organização foi apontada pela maioria dos pesquisados, como existente e até exposta em pontos estratégicos da instituição, mas que há algum tempo não é difundida, "muitas vezes até esquecida", havendo a necessidade de ser mais incorporada ao cotidiano de suas atividades. Dois dos entrevistados, falaram da necessidade de se determinar as atribuições dos auditores, pois muitas vezes isso é desconsiderado. Sendo de opinião geral a necessidade de mais encontros com a gerência "para reavivar certos conceitos".

“A determinação da missão e dos objetivos da organização é o primeiro passo do processo de planejamento”. Quando da declaração formal na organização, estas características passam a guiar os próximos passos, apontando quais as estratégias adequadas ou inadequadas aos fins organizacionais. (JONES, 2008, p. 268)

Foi mencionada a existência de normas reguladoras, tanto para direcionar os trabalhos (manuais de auditorias) quanto para servir de base para as análises perpetradas por eles (leis, decretos, portarias, etc.).

Cinco pesquisados apontaram para a necessidade de se dividir melhor os trabalhos, pois às vezes “a característica por demais generalista da atividade de auditoria”, faz com que o auditor não se aprofunde muito em nenhuma área, não existindo também reciclagens, e a procura por informações pertinentes ao trabalho fica “a cargo exclusivamente do profissional”.

Ainda sobre as normas reguladoras, foi perguntado se existem muitas, e também, se haveria algo a ser regulado. A maioria respondeu que apesar de existirem muitas normas, deveria ser mais claramente definido o “papel do auditor de contas públicas”, e acrescentaram também a necessidade de se fazer cumprir algumas normas existentes.

“Ao prestar serviços públicos e praticar atos administrativos, a Administração Pública obedece às normas jurídicas e técnicas”. Por isso a importância de que sejam traçados os objetivos e a missão organizacional, devido à necessidade imposta pelas leis que regem serviços desta natureza. (PALUDO, 2012, p. 23)

Os questionamentos, relacionados ao reconhecimento de seus trabalhos, foram respondidos por alguns de forma positiva, porém a maioria não sabia se a chefia reconhecia o valor do trabalho desempenhado por eles, pois não fizeram referências a elogios diretos, havendo apenas em alguns momentos comentários entre os colegas. Um dos entrevistados respondeu diferente dos demais, dizendo que: “era elogiado e que a chefia reconhecia sempre os seus esforços na realização de suas atividades”. E outro disse que não era reconhecido, mas que é “indiferente a essa questão”.

Sobre segurança e estabilidade, a maioria considera que o cargo lhe oferece, tanto segurança, quanto estabilidade, por se tratar de “um emprego público, em um cargo de destaque”. Porém, dois dos auditores ouvidos, apontaram para a desunião da

categoria, e comentaram sobre a preocupação de que a fragilidade decorrente desta desagregação venha a concorrer para perdas de direitos conquistados.

Alguns dos entrevistados apontaram para a importância do levantamento das questões abordadas nesta pesquisa, pois fazia muito tempo que não avaliavam a si próprio, nem tampouco o trabalho.

Foi questionado também sobre a autonomia para execução das atividades laborais e nesse momento foi destacada pela maioria, mais uma vez, a existência de manuais de auditoria e de leis que regem todo o trabalho, impedindo assim diversas vezes qualquer tomada de decisão, que pudesse fugir ao “escopo de trabalho”.

Foi mencionada também, a existência de papéis de trabalho, que determinam todas as tarefas a serem executadas, bem como os prazos e o que deve ser considerado como relevante. Apenas dois consideram ter mais autonomia para auto gerência. Porém, todos fizeram menção às rotinas diárias de atividades, pois neste aspecto, foi falado pela maioria que: “os auditores têm certa autonomia para gerenciar suas rotinas, principalmente quando estão com ordens de serviços externos”.

Alguns assuntos foram levantados pelos próprios entrevistados como os relacionamentos interpessoais, em que foi aludida pelo grupo pesquisado a necessidade de maior união da classe de trabalhadores, para que possam se tornar uma categoria mais forte. Foi mencionada, algumas vezes, a falta de encontros para esclarecer os objetivos dos trabalhos da CGE/PB, como também, objetivando melhorias e estreitamentos dos relacionamentos com os colegas de trabalho. Este ponto, realmente foi um dos mais destacados.

Depois das conversas mais direcionadas pelo roteiro de entrevista, alguns fizeram comentários sobre, a organização de maneira geral, deixando a ideia de que, realmente existiam pontos importantes a serem considerados e melhorados no âmbito organizacional.

Com a coleta dos dados dos aspectos higiênicos pode-se notar que alguns aspectos são aludidos de forma positiva, pela maioria, como remuneração justa, jornada de trabalho adequada e estabilidade no emprego, enquanto que em outros fatores pode-se identificar ausência de satisfação, como prazos insuficientes para desenvolvimento das atividades, além de ambiente, equipamentos e instalações de



trabalho deficientes, como também falta de autonomia na execução das tarefas e treinamentos.

De acordo com Herzberg (1943, p.58, apud. Bergamini, 2011, p. 155):

Resumindo, os fatores de higiene satisfazem os anseios do homem de evitar aborrecimentos. “Não gosto de ser tratado dessa maneira; não quero sofrer privações por causa de um baixo salário, relações interpessoais más causam aborrecimento”. Em outras palavras, desejam que suas vidas sejam higienicamente limpas. (...)”

Um fator que merece destaque é o relacionamento dos auditores entre si, e também entre estes e os gerentes, pois foi aludida pela maioria dos entrevistados a veemente necessidade por reuniões para discussões dos trabalhos realizados, união dos colegas, bem como para elencar algumas normas necessárias ao bom desenvolvimento dos trabalhos.

As características apontadas de forma negativa, pelos profissionais pesquisados, causam desmotivação nos auditores, e corroboram com a teoria de Herzberg, podendo contribuir para um desenvolvimento deficiente de alguns aspectos desses grupos de pessoas.

#### 4.4 FATORES MOTIVADORES

Nesse espaço serão tratados e analisados os fatores motivadores da teoria de Frederick Herzberg, comparativamente aos dados obtidos através de entrevistas semiestruturadas realizadas com os auditores de contas públicas da CGE/PB, iniciando-se pela definição do significado e comparações com os dados obtidos.

Conforme Herzberg os fatores motivadores, são os que realmente causam satisfação (motivação) aos trabalhadores. Esses fatores são encontrados no interior da própria atividade de trabalho. (CAVARANTES, PANNO e KLOECKNER, 2005, p. 113)

**Quadro 11** - Divisão dos fatores motivadores:

<b>Fatores motivadores</b>	<b>Descrição</b>
Responsabilidade	Sentimento de responsabilidade pelo trabalho que executa, independente de qualquer coerção exterior.
Reconhecimento	Reconhecimento da capacidade de trabalho e do desempenho no cargo pelos superiores.
Desafios	Disposição para realizar tarefas reconhecidas como difíceis.
Realização	Percepção de que o trabalho está adequado às expectativas.
Crescimento	Sensação de estar alcançando ou ter ultrapassado os objetivos relacionados às tarefas.

Fonte: adaptado de Gil (2011, p. 208)

Esses fatores foram utilizados como base para a elaboração do roteiro de entrevistas, onde foram levantados os seguintes assuntos:

- Estimulo a autonomia, relacionado à supervisão, controle e responsabilidade no cumprimento das tarefas;
- Relacionamento e reconhecimento por parte da chefia do trabalho desempenhado;
- Alcance de objetivos institucionais;
- Utilização de potencial profissional;
- Realização profissional.

Apesar de, essas questões serem abordadas em forma de perguntas pré-selecionadas, as entrevistas seguiram como conversas informais, em que acabaram sendo expostas mais informações que devem ser analisadas, pois se refere a outros aspectos dos fatores motivadores. Por exemplo, quando os entrevistados foram

abordados sobre estímulo a autonomia, supervisão, controle e responsabilidade na realização das atividades, as opiniões foram bastante divididas, sendo alegados por alguns, que fatores tais como os manuais de auditoria, indicam de certa forma grande parte das diretrizes de trabalho, deixando muitas vezes, apenas, a criação das rotinas de trabalho por conta do profissional. Outros fizeram comentários dizendo que se autogeriam na execução dos trabalhos, mas desde que não se fuja do escopo de auditoria.

Nesse momento dos diálogos foram apontadas algumas características peculiares a cada tipo de trabalho, uma vez que as consultorias, por exemplo, se distinguem um pouco das outras atividades desempenhadas, devido a seu caráter ainda mais educativo que as demais, sendo possível com isso tanto a autogestão, como também o incentivo a criatividade. Já no serviço de registro, comentaram que por se tratar de um trabalho bastante rotineiro, as chances de autonomia eram bastante reduzidas, como também o escopo de trabalho é ainda mais delimitado.

Foram discorridos mais comentários relacionados a pouca autonomia para se desempenhar com criatividade os trabalhos, uma vez que, na grande maioria das vezes, a maneira de se executar as atividades, o tempo para sua execução e a as legislações específicas a serem seguidas, são determinados pelos normativos e gerentes.

Quando foram feitos questionamentos sobre a utilização do potencial profissional, alguns pararam um pouco para refletir. Uma das auditoras comentou: “sei que poderia fazer mais, porém a natureza do trabalho, como ele é colocado para nós, e ainda mais, em certos momentos as pressões dos prazos, faz com que se cerceie nosso real potencial profissional”. Essa opinião foi também a de outros entrevistados, divergindo apenas com o discurso de três pessoas que disseram utilizar realmente seus potenciais profissionais, e de outra auditora que falou que não tinha certeza.

Os diálogos seguiram de forma amistosa, o que contribuiu para que os entrevistados falassem mais abertamente sobre suas expectativas com relação ao trabalho. Com isso é interessante que sejam colocados certos apontamentos feitos pelos profissionais pesquisados.

Referindo-se a motivação de forma geral, as opiniões convergiram para a falta de reconhecimento direto por parte da chefia, a não colocação em prática do produto final de seus trabalhos por parte dos órgãos auditados, bem como o desconhecimento por parte da sociedade, de forma geral, da importância de suas atividades.

Três dos servidores pesquisados articularam sobre mudanças relacionadas à transparência, pois seus pareceres e recomendações passarão a ser publicados na “internet”, porém refletiram se a maioria das pessoas da Paraíba teria interesse em se informar sobre as contas do Estado. E um deles discorreu: “existe uma esperança, pelo menos da minha parte, que está medida torne o nosso trabalho mais efetivo”.

Um dos auditores fez o seguinte comentário: “diversas vezes voltamos a alguns órgãos já auditados e fazemos verificações recorrentes. Pode ter certeza, nossas recomendações não foram acatadas, apesar de serem as indicadas na legislação. Isso frustra bastante os auditores”.

Neste momento ficou clara a percepção de que, para a maioria, o “ponto crucial era realmente o produto final de seus trabalhos”, uma vez que a sociedade, de uma forma geral, não entende a importância da contribuição dos auditores de contas para a melhoria das condições de vida da população do Estado da Paraíba. A impressão passada por este grupo de profissionais é de que, por seus trabalhos não possuírem poder coercitivo, acabam por não serem acatados pelas instituições auditadas, apesar de ser um serviço, que na verdade tem por finalidade melhorar a gestão do Estado, para que ele possa atender ao interesse público com eficiência, eficácia, efetividade, além de economicidade.

Como já foi mencionado em outro ponto deste trabalho, de acordo com as diretrizes estabelecidas pelo COSO (*Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission*), o controle Interno é um processo que pretende garantir, com razoável segurança, que os objetivos institucionais sejam alcançados.

Uma das entrevistadas ponderou que sua motivação em particular, devia-se a responsabilidade que sabia deter devido às atividades desenvolvidas, pois seus relatórios e pareceres ficariam expostos, e a não conformidade com alguma legislação, por exemplo, seria inteiramente de responsabilidade, do profissional que executa a

auditoria. Outros também citaram algo relacionado a esse assunto, porém não tão pontual quanto à auditora mencionada.

(...) na busca dos objetivos motivacionais que as pessoas experimentarão maiores níveis de satisfação. Ao favorecer a realização pessoal, demonstrando reconhecimento pelo valor profissional, oferecendo oportunidades de promoção, dando responsabilidade a cada um, tornando agradável o próprio trabalho e possibilitando o crescimento do indivíduo, as organizações podem atingir maiores níveis motivacionais de seus empregados. (BERGAMINI, 2011, p. 155)

Depois de analisados os fatores motivadores dos auditores de contas públicas da CGE/PB, segundo a teoria de Herzberg, pode-se observar a característica considerada mais importante, para a motivação da maioria dos entrevistados, que foi a Responsabilidade, tendo em vista o alto grau de importância atribuído por todos eles às tarefas desempenhadas pela auditoria.

Outro fator que pode ser considerado relevante à motivação é o que se refere ao Desafio, isso se atribuído à teoria de Herzberg, pois a diversidade de tarefas executadas e áreas de conhecimento auditadas faz com que os auditores estejam sempre ampliando suas habilidades, muito embora alguns considerem esse fator preponderantemente desmotivador, porque para alguns dos entrevistados é visto negativamente, esta característica do trabalho, concorrendo para que o auditor de contas públicas não tenha como se aprofundar muito em nenhuma área. Porém, para outros é considerado positivo, pois amplia a visão de mundo do profissional.

“De modo geral, a especialização contribui para conferir maior produtividade ao funcionário, mas à custa da redução da satisfação. Contudo, essa afirmação ignora as diferenças individuais e o tipo de trabalho realizado”. (ROBBINS, 2009, p. 223)

Os fatores apontados acima como fomentadores da motivação para o grupo pesquisado vão ao encontro da doutrina defendida por Herzberg e são importantes para a manutenção do comprometimento dos servidores com as atividades desenvolvidas e com a instituição.

#### 4. 5 DETALHAMENTO DOS FATORES DE HERZBERG APLICADOS A CGE/PB

Para retomar o objetivo geral da presente pesquisa: conhecer os fatores que mais desmotivam e mais motivam os Auditores de Contas Públicas da CGE/PB, segundo a teoria dos dois fatores de Herzberg, serão apontados os fatores higiênicos e os fatores motivadores, que remetem aos dois primeiros objetivos específicos: descrever os fatores higiênicos dos Auditores de Contas Públicas da CGE/PB e apontar os fatores motivadores do grupo de pesquisados.

Para Maximiano (2009, p.232), o estudo da motivação busca explicar “as forças ou motivos que influenciam o desempenho das pessoas em situações de trabalho”. Ele entende que o desempenho das pessoas no trabalho, é influenciado pela motivação e o desempenho da organização está ligado a atuação das pessoas. Sendo esse entendimento bastante importante na administração das organizações.

- **Caracterização dos fatores higiênicos dos auditores de contas públicas da CGE/PB:**

Os fatores higiênicos representam tranquilizadores para os trabalhadores, e envolvem características tais como, as condições que envolvem o trabalho, “a qualidade de supervisão, remuneração, políticas corporativas, condições físicas de trabalho, relacionamento interpessoal e segurança no emprego”. (ROBBINS, 2009, p. 51)

**a) Salário e benefícios:** Gil (2011, p. 208), descreve que salário e benefícios, incluem bônus e prêmios, carro da empresa, planos de saúde e itens assemelhados que incrementam o salário.

Neste caso pontual, o que existe é uma remuneração, por subsídio (que de acordo com o artigo 39, § 4º da Constituição Federal de 1988, significa “remuneração em parcela única”, e com isso não podem receber outras “espécies remuneratórias”). O

desconto referido em plano de saúde se procede por parte do sindicato. Já os carros oferecidos para a execução dos trabalhos, foram considerados pela maioria como fator “insuficiente”, porém foi considerado pela maioria dos entrevistados como referente a condições de trabalho.

Com isso pode-se concluir que não é apresentado de forma efetiva, o fator salário e benefícios, como de caráter desmotivador, pois para maioria dos auditores entrevistados da CGE/PB, a remuneração é considerada “justa”, apesar de não poder existir outro tipo de benefício agregada a remuneração base.

**b) Condições de trabalho:** Gil (2011, p. 208) discorre que as condições de trabalho, envolvem as características do ambiente, as instalações, as máquinas, os equipamentos e a quantidade de horas de trabalho.

A falta de manutenção do prédio sede da CGE/PB; equipamentos ainda ineficientes e insuficientes, como computadores, impressoras, scanners, etc.; como também problemas na climatização, condições dos banheiros, elevadores danificados, carros insuficientes para condução dos auditores e falta de treinamento.

De acordo, com os relatos dos auditores de contas públicas pesquisados, o fator desmotivador existente na CGE, referente a “condições de trabalho”, está relacionado à falta de manutenção do prédio sede da CGE/PB, falta de equipamentos suficientes e eficientes (de informática, climatização, veículos de condução), problemas nos elevadores e falta treinamentos.

Segundo Cavarantes, Panno e Kloeckner (2005, p. 384): “todas as organizações desenvolvem um tipo de estrutura, de caráter deliberado, de modo que as pessoas possam se articular e realizar suas tarefas”.

Quando os auditores sentem que suas condições de trabalho dificultam a execução de suas tarefas, propicia-se uma situação de desconforto e desmotivação relacionada ao trabalho.

**c) Políticas da organização:** Gil (2011, p. 208) refere-se a políticas da organização não apenas às normas formais (escritas), mas também às regras informais (não escritas) que definem as relações empregador-empregado.

O fator de desmotivação existente na CGE/PB, referente a “políticas da organização” refere-se à falta de melhor efetivação da missão da organização, bem como aplicação ineficiente de regras existentes e a ocorrência de pressões políticas para a execução de trabalhos em prazos reduzidos. Causando com isso situações de desconforto e “stress” no trabalho

**d) Status:** Gil (2011, p. 208) descreve o termo *Status*, como podendo ser identificado por itens como: natureza do cargo, autoridade, relacionamento com os outros e prestígio interno e externo.

Outra explicação para *status* pode ser determinada por algumas características, como: “o poder que uma pessoa exerce sobre as outras; a capacidade de uma pessoa de contribuir para as metas do grupo; e as características pessoais do indivíduo”. (ROBBINS, 2010, p. 195)

Conforme os dados que foram obtidos através de entrevistas, relacionado ao fator de desmotivação “status” existente na CGE/PB, foram apontados a falta de integração entre os grupos de trabalho da CGE/PB e ausência de conhecimento e reconhecimento pela sociedade do trabalho executado pelos auditores.

**e) Segurança no trabalho:** A segurança no trabalho citada por Gil (2011, p. 208), “refere-se não apenas às condições físicas de segurança, mas também à confiança que o empregado tem em relação a sua permanência na empresa”.

Referente ao fator desmotivador existente na CGE/PB “segurança no trabalho”, o único comentário realizado foi sobre a falta de coesão da classe de auditores de contas públicas da CGE/PB, o que pode acarretar perdas de direitos adquiridos, mas



neste quesito poucos consideram como fator desmotivador, pois nem foi mencionado pela maioria. Por isso esse fator higiênico foi considerado efetivo, pois a estabilidade e a segurança foram levantadas pela maioria dos entrevistados como fatores positivos da organização.

**f) Supervisão:** Gil (2011, p. 208) caracteriza supervisão, pelo “grau de controle que o empregado tem sobre o trabalho que executa”. Esse controle pode ser formalmente ou informalmente determinado em decorrência do tipo de liderança exercida na organização.

Segundo os relatos dos auditores de contas da CGE/PB o fator desmotivador “supervisão” presente na CGE/PB, está agregado ao alto grau de delineamento pela gerência dos trabalhos e a pressão quanto a prazos. Além da natureza do trabalho, por ser considerado, muitas vezes rotineiro e bastante delimitado, seguindo manuais de procedimentos, pois pouco se fez referencia sobre auto gerencia, Robbins (2010, p. 290) descreve apontamentos sobre auto lideranças, no que concerne a existências de fatores, “através dos quais as pessoas controlam o seu próprio comportamento”. As lideranças mais eficazes trabalham ajudando seus “seguidores a liderarem a si próprios”, sem que haja a necessidade “de um líder formal para motivação e orientação”, por isso este fator higiênico foi considerado ineficaz, causando de desmotivação nos auditores.

**Quadro 12** - Resumo dos Fatores Higiênicos relacionados à CGE/PB:

<b>Itens avaliados</b>	<b>Opinião da maioria dos Auditores entrevistados</b>
Salários e benefícios	Pagamento através de subsídio. Consideram justa a remuneração;
Condições de trabalho	Algumas vezes bastante desfavorável, pois apresenta vários problemas na estrutura do prédio e falta de materiais permanentes e de consumo necessários ao trabalho;
Políticas da organização	Falta melhor efetivação da missão da CGE/PB, bem como aplicação mais eficiência de certas regras e existem pressões políticas no que se refere aos prazos do trabalho;

Status	Falta entrosamento entre os grupos de trabalho e de reconhecimento pela sociedade do trabalho realizado pelos auditores;
Segurança no trabalho	O emprego é considerado estável e seguro, havendo apenas um comentário sobre a falta de coesão do grupo, o que pode acarretar perda de direitos adquiridos, mas este ponto não foi considerado pela maioria;
Supervisão	Alto grau de delineamento das atividades pela gerência, apresentando manuais de procedimentos e pressão quanto a prazos.

Os fatores acima elencados podem constituir elementos desmotivadores para os auditores de contas da CGE/PB. Nestes aspectos, de acordo com a teoria dos dois fatores de Herzberg, fazendo-se correspondência com a resposta da maioria dos entrevistados, pode-se observar que os fatores que mais desmotivam são: as condições de trabalho, as políticas da organização, o status e a supervisão.

- **Caracterização dos fatores motivadores dos auditores de contas públicas da CGE/PB:**

**a) Responsabilidade:** Gil (2011, p. 208) descreve como sendo responsabilidade, o sentimento de responsabilidade pelo trabalho que se executa, independente de qualquer coerção exterior.

O fator motivador “responsabilidade” foi considerado por todos, como uma característica importante na CGE/PB, pois todos os auditores pesquisados se acham responsáveis por seus trabalhos, devido a sua importância para a sociedade. De acordo com Mattos (1999, p. 38) “o indivíduo normal e sadio almeja, acima de tudo, assumir maior responsabilidade pelo que faz (...)”. Por isso este fator motivador foi considerado eficiente, pois motiva o grupo de auditores.

**b) Reconhecimento:** Gil (2011, p. 208) discorre sobre este item com reconhecimento da capacidade de trabalho e do desempenho no cargo pelos superiores.

Relacionado a este fator motivador foi aludida falta de reconhecimento direto por parte da gerência e falta de feedbacks positivos com relação a trabalhos executados. Robbins (2010, p. 404) aponta, que “para maximizar a motivação, as pessoas precisam perceber que os esforços que elas realizam conduzem a uma avaliação de desempenho favorável” e que essa avaliação “resulta em recompensas às quais dão valor”. Com isso este fator motivador foi considerado deficiente na CGE/PB. Não contribuindo para a motivação dos auditores de contas públicas.

**c) Desafios:** Gil (2011, p. 208) aponta o significado de desafios como: Disposição para realizar tarefas reconhecidas como difíceis.

Este fator motivador causou certa divisão de opiniões, pela natureza do trabalho, ser bastante generalista, os pesquisados ficam sujeitos a realização de auditorias em diversas áreas de conhecimento, abrangendo uma diversa gama de normativos, com isso foi considerado por alguns como uma fator positivo motivador e para outros como uma característica negativa, geradora de desmotivação, não sendo possível chegar a uma conclusão definitiva sobre esse ponto. Para estudo de caso dos auditores de contas públicas da CGE/PB não foi possível chegar a uma conclusão a respeito da efetividade deste fator.

**d) Realização:** Gil (2011, p. 208) refere-se à realização como a percepção de que o trabalho está adequado às expectativas.

O fator motivador “realização” na CGE/PB foi considerado pela maioria, como que o trabalho está aquém de suas expectativas, pois não sentem que as atividades desenvolvidas por eles são reconhecidas e por muitas vezes seus apontamentos não colocados em prática pelas organizações auditadas. Com isso foi considerado que o fator motivador realização no caso da CGE/PB é ineficiente. Não contribuindo para motivação dos auditores.

**e) Crescimentos:** Gil (2011, p. 208) refere-se a esse fator como, sensação de estar alcançando ou ter ultrapassado os objetivos relacionados às tarefas.

O crescimento pode ser entendido também como: “um desejo intrínseco de desenvolvimento pessoal”. (ROBBINS, 2010, p. 136)

Referente ao fator motivador “crescimento” foi considerado pela maioria, a sensação de poder fazer mais, se por acaso tivessem espaço para tal. Inclusive um dos entrevistados fez o seguinte comentário: *“tenho certeza, que tanto eu como alguns colegas poderíamos fazer mais, mas acho que o sistema é por demais rígido”*. Por isso o este fator motivador foi considerado ineficiente. Não contribuindo para motivação dos auditores.

**Quadro 13** - Resumo dos Fatores Motivadores Relacionados à CGE/PB:

Itens avaliados	Opinião da maioria dos Auditores entrevistados
Responsabilidade	Todos os entrevistados se acham responsáveis pelo trabalho que executam, devido a importância que representa para a sociedade;
Reconhecimento	Apesar de o relacionamento ser considerado bom entre auditores e chefia, não existe aplicação de nenhuma ferramenta que denote reconhecimento. Existe reconhecimento apenas pelos pares;
Desafios	Este indicador causou divisão de opiniões, pois o trabalho de auditor é bastante diversificado quanto às áreas de conhecimento, dificultando a especialização, sendo positivo para uns e fonte de stress para outros;
Realização profissional	Sentem-se frustrados devido a não utilização efetiva dos apontamentos feitos nas auditorias e consultorias;
Crescimento relacionado às tarefas	É restrito, pois existe direcionamento em todas as atividades, foi de opinião geral que poderiam fazer mais se houvesse possibilidade.

Estes são os elementos que constituem os fatores motivadores para os auditores de contas da CGE/PB, segundo a teoria dos dois fatores de Herzberg. Com isso pode-se indicar que o fator que mais motiva os auditores da CGE/PB é: a responsabilidade.

- **Pontos fortes e fracos da organização relacionados à motivação dos auditores de contas públicas da CGE/PB**

Das avaliações realizadas dos fatores higiênicos e motivadores, segundo a teoria de Herzberg, com os dados obtidos na realização das entrevistas, com os auditores de contas públicas da CGE/PB, foram considerados os fatores desmotivadores e motivadores, os quais atendem aos dois primeiros objetivos específicos desta pesquisa. Neste momento, serão pontuados os pontos que não foram necessariamente abordados pela teoria de Herzberg, mas que perfazem a motivação dos servidores analisados, conforme citações realizadas no momento da abordagem na pesquisa de campo. Estas características corroboram com o terceiro objetivo da pesquisa: distinguir pontos fortes e fracos da organização relacionados à motivação.

Os pontos fortes são os que mais favorecem a motivação dos auditores da CGE/PB, de maneira geral. Enquanto os pontos fracos relacionam-se negativamente a motivação, ou seja, desmotivam o grupo pesquisado.

Segundo os auditores de contas públicas da CGE os pontos fortes da organização, os quais influenciam na motivação são:

**a) Remuneração:**

- Foi considerado pela maioria dos entrevistados, como uma característica positiva na organização, atendendo às expectativas dos trabalhadores.

**b) Carga horária de trabalho de trinta (30) horas semanais:**

- Grande parte dos auditores pesquisados fez comentários sobre a importância de se ter pelo menos um expediente livre de atividades de trabalho.

**c) Estabilidade funcional:**

- A maioria das pessoas abordadas nas entrevistas, referiu-se a estabilidade que o cargo de auditor de contas públicas propicia. Apontando como uma característica bastante positiva na organização.

**d) Importância do trabalho:**

- O trabalho foi abordado pela maioria de forma a se destacar a importância e a responsabilidade que recai sobre eles devido aos seus cargos. Um dos entrevistados comentou: *“o trabalho do auditor de contas públicas implica em possibilidades de melhorias para o Estado”*.

**Quadro 14** – Resumo dos Pontos Fortes da Organização relacionados à motivação:

<b>Pontos Fortes</b>	<b>Características</b>
<b>Remuneração</b>	Considerada justa pela maioria, atende as expectativas dos auditores entrevistados;
<b>Carga horária de trabalho de trinta (30) horas semanais</b>	Importante para a qualidade de vida dos trabalhadores;
<b>Estabilidade funcional</b>	O cargo de auditor de contas públicas é estável;
<b>Importância do trabalho</b>	Pode contribuir com melhorias para o Estado.

Conforme os auditores de contas públicas da CGE entrevistados, os pontos fracos da organização, os quais influenciam na motivação são:

**a.a) Condições de trabalho:**

- As condições de trabalho foram umas características mais apontadas negativamente, englobando vários fatores: falta de manutenção do prédio sede da CGE/PB, falta de equipamentos suficientes e eficientes (de informática, climatização, veículos de condução), problemas nos elevadores e falta treinamentos.

**b.a) Delineamento de realização dos trabalhos:**

- Este aspecto foi considerado bastante desmotivador, pois acaba tolhendo a capacidade profissional dos trabalhadores, impedindo que decisões criativas sejam utilizadas no desenvolvimento das atividades. Foi comentado por um dos auditores: *“(...) até quando acho que fiz um bom trabalho, se fugir do escopo, não importa se acho que determinado ponto deve ser considerado como relevante o que importa é o que determinado nos papeis de trabalho (...).*

**c.a) As políticas da organização:**

Neste ponto são considerados negativos: a falta efetivação da missão e regras existentes, porém principalmente a ocorrência de pressões políticas na determinação dos prazos, acarretando em reduções para execuções de muitos trabalhos. Foi aludido por um dos entrevistados: *“muitas vezes o prazo da auditoria já está curto, ainda chegam solicitando urgência dos resultados. Isso causa muito stress na gente, pois o volume de trabalho é desconsiderado”.*

#### **d.a) Relacionamentos interpessoais:**

A falta de reuniões formais e informais tem deixado os profissionais cada vez mais distantes, causando falta de unidade no grupo. Uma das auditoras ponderou: *“o relacionamento com os colegas de trabalho é muito importante para motivar a pessoa a permanecer no ambiente de trabalho. Acho que deveríamos ter mais reuniões, tanto para discutir assuntos relacionados às auditorias e normativos, como também para socialização”*.

#### **e.a) Falta de reconhecimento por parte da chefia e da sociedade dos bons serviços realizados:**

Este foi um dos pontos mais debatidos, pois a falta de reconhecimento foi apontado pela maioria como um dos principais problemas. Um dos entrevistados comentou: *“não sei se meu trabalho é reconhecido, pois não recebo feedback dos trabalhos que realizo, a chefia apenas faz os apontamentos referentes aos papéis de trabalho ou se algo se encontra em desacordo com o escopo da auditoria, apenas essas coisas são comentadas, até quando acho que fiz um bom trabalho, se fugir do escopo, não importa se acho que determinado ponto deve ser considerado como relevante(...)”*.

Os auditores têm como opinião geral que a sociedade paraibana não conhece o trabalho realizado pelos auditores de contas públicas da CGE/PB, por isso se sentem muitas vezes desmotivados em seus trabalhos.

#### **f.a) Utilização do produto final de seus trabalhos:**

A utilização do produto final do trabalho do auditor de contas públicas, talvez seja o fator mais importante a ser considerado, pois foi apontado por todos como motivo de descontentamento. Foi descrito por um dos auditores: *“muitas vezes todo trabalho que fizemos é totalmente desconsiderado, nossos apontamentos na grande maioria das vezes são engavetados, isso é desestimulante”*.



**Quadro 15** – Resumo dos Pontos Fracos da Organização relacionados à motivação:

<b>Pontos Fracos</b>	<b>Características</b>
Condições de trabalho	Falta de manutenção do prédio sede, equipamentos insuficientes e ineficientes, climatização, veículos insuficientes, etc.
Delineamento de realização dos trabalhos	A existência de papéis de trabalho e delineamento excessivo restringe o desempenho dos profissionais
As políticas da organização	A falta de efetivação da missão, regras existentes e principalmente a existência de pressões políticas;
Relacionamentos interpessoais	Falta de reuniões formais e informais;
Falta de reconhecimento por parte da chefia e da sociedade dos bons serviços realizados	Um dos pontos mais debatidos, pois a falta de reconhecimento desmotiva bastante os auditores, principalmente, do reconhecimento da sociedade;
Utilização do produto final de seus trabalhos	Provavelmente o critério mais importante, pois foi apontado por todos como fator desestimulante.

Outros apontamentos foram feitos sobre fatores positivos e negativos relacionados à CGE/PB, porém precisariam ser mais aprofundados e pesquisados, pois acabam convergindo os aspectos ainda mais subjetivos da motivação, como visão de mundo e experiências individuais, por isso foram considerados os principais resultados levantados pela maioria dos auditores entrevistados.

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Vários estudos e teorias foram desenvolvidos sobre o tema motivação no trabalho, o que leva a reflexão sobre a importância deste assunto. Desta forma, foi desenvolvida a presente pesquisa, buscando na literatura existente a fundamentação para que se pudesse, junto a pesquisa de campo alcançar o objetivo geral proposto para este trabalho: conhecer os fatores relacionados à motivação dos Auditores de Contas Públicas da CGE/PB, tomando como base a teoria dos dois fatores de Frederick Herzberg.

O estudo da motivação é composto por conteúdo bastante subjetivo, levando as pessoas a refletir sobre suas expectativas e como estas podem ser satisfeitas.

Bergamini (2011, p.139) discorre que, “a motivação no homem envolve uma dinâmica cuja origem e processamento se faz dentro da própria vida psíquica. Constitui em especial um fenômeno no interior e fundamentalmente psicológico”. Com a teoria dos fatores pode-se entender como esses fenômenos psíquicos podem ser auxiliados e com isso contribuir com a motivação das pessoas no trabalho.

A teoria dos dois fatores explica como projetar cargos para torná-los motivacionais. Os elementos motivacionais são intrínsecos – ou fatores de conteúdo dos cargos que os tornam emocionantes. Os fatores motivacionais incluem realização, reconhecimento, promoção, responsabilidade, o trabalho em si e possibilidade de crescimento pessoal. Os fatores extrínsecos – ou de contexto dos cargos – são os de higiene. Embora sejam desejáveis e mantenedores da saúde, não são motivacionais. Exemplos de fatores de higiene incluem salário, status, segurança no emprego, condições de trabalho e qualidade de liderança. (DUBRIN, 2006, p. 114)

Com a aplicação das entrevistas semiestruturadas, percebeu-se que o fator que mais motiva os auditores de contas da CGE/PB, é a responsabilidade existente no cargo que eles ocupam, e como seus trabalhos podem ajudar na melhoria da qualidade dos serviços prestados pelo Estado a sociedade de maneira geral. “Segundo a teoria

dos dois fatores, somente a presença dos fatores motivacionais leva a um comportamento enérgico mais positivo”. (DUBRIN, 2006, p. 114)

Com relação aos fatores que mais desmotivam foram percebidos vários relacionados às: condições de trabalho, política organizacional, *status* e supervisão. “Embora a presença de fatores de higiene (ou extrínsecos) não seja motivacional, sua ausência pode causar insatisfação”. (DUBRIN, 2006, p. 114)

Com o delineamento dos dois fatores da teoria de Herzberg foram atingidos dois dos objetivos específicos: descrever os fatores higiênicos e apontar os fatores motivadores dos Auditores de Contas Públicas da CGE/PB. Depois de analisados estes fatores pôde-se chegar ao terceiro objetivo específico: distinguir pontos fortes e fracos da organização, relacionados à motivação dos Auditores de Contas da CGE/PB.

A teoria dos dois fatores tem trazido duas contribuições duradouras para a motivação do trabalho. Primeiro, tem ajudado os gerentes a perceber que o dinheiro nem sempre é o motivador principal. Segundo, tem fomentado grande parte do interesse na formulação de empregos para torna-los intrinsecamente satisfatórios. O enriquecimento dos cargos individuais levou ao enriquecimento das atividades de trabalho em grupo, que por seu turno promoveu o desenvolvimento de equipes de trabalho auto administradas. (DUBRIN, 2006, p. 114)

Analisando os pontos fortes e fracos da organização relacionados à motivação dos auditores de contas públicas da CGE/PB, tem-se uma visão geral, do que realmente corroboram para a motivação dos servidores públicos pesquisados.

Os fatores considerados positivos na organização foram: a remuneração, a carga horária de trinta (30) horas semanais, a estabilidade funcional e a importância do trabalho de auditor. No entanto, os pontos considerados fracos: condições de trabalho, delineamento da realização dos trabalhos, as políticas da organização, os relacionamentos interpessoais, a falta de reconhecimento por parte da chefia e da sociedade dos bons serviços realizados, bem como a utilização do produto final de seus trabalhos, devem ser apreciados pela chefia, pois constitui fonte de desmotivação no trabalho, conforme a opinião dos auditores entrevistados.

O fator condição de trabalho interfere diretamente no desempenho funcional dos auditores. As categorias “ambientais de trabalho” referem-se “às circunstâncias físicas que envolvem o empregado, enquanto ele desempenha um cargo”. (CHIAVENATTO, 1994, p. 358)

No que concerne ao delineamento excessivo na realização dos trabalhos, os servidores pesquisados foram pontuais em informar sua insatisfação, pois é tolhido o potencial criativo desses profissionais.

O termo satisfação no trabalho refere-se a um conjunto de sentimentos que um indivíduo nutre em relação a seu trabalho. Uma pessoa que tem um alto nível de satisfação com seu trabalho apresenta atitudes positivas em relação a ele, enquanto aquela insatisfeita apresenta atitudes negativas. Quando falamos em atitudes dos funcionários, quase sempre nos referimos à satisfação no trabalho. Na verdade, é comum as duas expressões serem usadas de forma intercambiável. (ROBBINS, 2009, p. 24)

As políticas da organização também foram consideradas como um ponto falho para a motivação do grupo de auditores, pois a falta de efetividade da missão e de regras existentes, bem como a existência de pressões políticas na determinação inadequada dos prazos, constitui fator preponderante a desmotivação.

Os relacionamentos interpessoais perfazem uma característica importante para a motivação dos profissionais no trabalho, principalmente se o indivíduo permanece muito tempo no ambiente de trabalho. Outra necessidade levantada com relação a este ponto foi a necessidade de reuniões formais e informais, para buscar melhor aspectos relacionadas às tarefas e cultivar amizades entre os colegas de trabalho.

O fator falta de reconhecimento alude à carência de *feedbacks*, pois se um trabalhador desempenha bem suas atividades de trabalho, deveria ser natural receber algum tipo de resposta positiva quanto a isto. Os auditores de contas públicas da CGE/PB fizeram referência ainda, ao desconhecimento por parte da sociedade do trabalho que eles executam. “O reconhecimento é um forte motivador, porque a sua busca é uma necessidade humana normal”. (DUBRIN, 2006, p. 154)

Contudo apesar de serem apontados os outros pontos fracos da CGE/PB, de acordo com os profissionais entrevistados, o fator mais desmotivador é a não utilização do produto final de seus trabalhos, pois na realização das auditorias muitas vezes, os apontamentos feitos pelos auditores são desconsiderados, e o órgão auditado continua com os procedimentos de antes, mesmo que isto implique em desviar-se das legislações vigentes.

Feitas as reflexões necessárias para delinear todas as características, foi possível responder o problema de pesquisa, que era: como está a motivação dos Auditores de Contas Públicas da Controladoria do Estado da Paraíba de acordo com a Teoria dos Fatores de Herzberg.

Neste sentido, os auditores entrevistados foram bastante enfáticos no que diz respeito a não se sentirem plenamente motivados, uns pela falta de reconhecimento, outros pelo trabalho não ser efetivado pelos órgãos auditados e outros até por acharem que não utilizam seu real potencial profissional, pois acabam executando apenas tarefas rotineiras, traçadas pelos manuais.

A observação das características apresentadas na presente pesquisa pode concorrer para auxiliar a gerência da CGE/PB a encontrar soluções para melhorar a motivação no trabalho dos seus auditores de contas públicas. Como também a presente pesquisa pode constituir base para futuros estudos desta natureza, e em organizações com características semelhantes.

A sinergia entre os auditores pode ser bastante efetiva nas decisões e melhorias relacionadas à motivação de membros do grupo. Conforme aponta Durbin (2006, p.2):

Nas modernas organizações, os funcionários em todos os níveis exercem parte do trabalho que anteriormente era reservado aos gerentes. Muitas vezes, por exemplo, espera-se que membros de equipes treinem e motivem uns aos outros.

A CGE/PB, por apresentar uma equipe de trabalho constituída por pessoas de várias gerações, pode vir a utilizar os conhecimentos inerentes das experiências dos mais antigos no cargo, bem como das ideias inovadoras dos auditores mais novos. A

troca de experiências pode ser um importante exercício para as organizações modernas. Corroborando com isto, Robbins (2010, p. 164) define envolvimento dos funcionários “como um processo participativo que utiliza toda a capacidade dos funcionários e tem por objetivo estimular um comprometimento crescente com o sucesso da organização”.

## REFERÊNCIAS

ALEXANDRINO, Marcelo; PAULO, Vicente. **Direito Administrativo Descomplicado**. 18. ed. São Paulo: Método, 2010.

ALEXANDRINO, Marcelo; PAULO, Vicente. **Direito Constitucional Descomplicado**. 5. ed. São Paulo: Método, 2010.

ALMEIDA, Fernando Neves (1995), Psicologia para Gestores: **Comportamentos de Sucesso nas Organizações**, Lisboa, McGraw-Hil, 1995.

ANDRADE, Maria Margarida de. **Introdução à Metodologia do Trabalho Científico**. 9 ed. São Paulo: Atlas, 2009.

ANDRADE, Rui Otávio Bernardes de; AMBONI, Nério. **Teoria geral da administração**. São Paulo: M. Books do Brasil, 2007.

ARAÚJO, Luis César G. de; GARCIA, Adriana Amadeu. **Teoria geral da administração**: Orientação para escolha de um caminho profissional. São Paulo: Atlas, 2010.

BERGAMINI, Cecília Whitaker. Psicologia aplicada à administração de empresas. São Paulo – Editora Campus, 2005.

\_\_\_\_\_. Motivação nas organizações. São Paulo - Atlas, 2006.

BERGAMINI, Cecília Whitaker. **Psicologia Aplicada a Administração**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2011.

BOWDITCH, James L.; BUONO, Anthony F. Elementos de Comportamento Organizacional; tradução de José Henrique Lamendorf. São Paulo: Pioneira, 1992.

CARAVANTES, Geraldo R. **Teoria Geral da Administração**: Pensando e Fazendo. 4 ed. Porto Alegre, RS: AGE LTDA, 1998.

CAVARANTES, Geraldo R.; PANNO, Cláudia C.; KLOECKNER, Mônica C.. **Administração**: Teoria e Processos. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2005.

**CONSTITUIÇÃO DA REPÚBLICA FEDERATIVA DO BRASIL**. Texto consolidado até a Emenda Constitucional nº 71 de 29 de novembro de 2012. Disponível em: <[http://www.senado.gov.br/legislacao/const/con1988/CON1988\\_29.11.2012/CON1988.pdf](http://www.senado.gov.br/legislacao/const/con1988/CON1988_29.11.2012/CON1988.pdf)> Acesso em: 11 mar. 2013.

CHIAVENATO, Idalberto. **Recursos Humanos**. Ed. Compacta, 3. ed. São Paulo: Atlas, 1994.

CHIAVENATO, Idalberto. **Introdução à Teoria Geral da Administração**. 6. ed. Rio de Janeiro: Campus, 2000.

\_\_\_\_\_, Idalberto. **Administração Geral e Pública**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2006.

CIRO BIDERMAN; PAULO ARVARTE (Rio de Janeiro) (Org.). **Economia do Setor Público no Brasil**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

COOPERS & LYBRAND. **Remuneração estratégica: a nova vantagem competitiva**. São Paulo: Atlas, 1996.

DUBRIN, Andrew J.. **Fundamentos do Comportamento Organizacional**. São Paulo: Pioneira Thompson Learning, 2006.

FISCHER, André. Um resgate conceitual e histórico dos modelos de gestão de pessoas. In: Fleury, M., (org.). **As pessoas na organização**. São Paulo: Editora Gente, 2002.

FONTANELLA, Bruno José Barcellos; RICAS, Janete; TURATO, Egberto Ribeiro. **Amostragem por saturação em pesquisas qualitativas em saúde: contribuições teóricas**. **Cad. Saúde Pública**, Rio de Janeiro, v. 24, n. 1, Jan. 2008. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/csp/v24n1/02.pdf>>. Acesso em 09 Mar. 2013.

FREITAS, Maria Ester de. **Cultura organizacional: formação, tipologias e impactos**. São Paulo: Makron Books do Brasil, 1991.

GIL, A.C. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. São Paulo: Atlas, 2008.

GIL, Antonio Carlos. **Gestão de Pessoas: Enfoque nos Papeis**. São Paulo: Atlas, 2011.

Internal Control – Integrated Framework; Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission (COSO). Disponível em: <<http://www.snai.edu/cn/service/library/book/0-framework-final.pdf>>; Acesso em 10/03/2013.

JONES, Gareth R.; GEORGE, Jennifer M.. **Administração Contemporânea (recurso eletrônico)**. tradução: Maria Lúcia G. L. Rosa. Disponível em: <[http://books.google.com.br/books?id=2d7g623qXhEC&printsec=frontcover&hl=pt-PT&source=gbs\\_ge\\_summary\\_r&cad=0#v=onepage&q&f=false](http://books.google.com.br/books?id=2d7g623qXhEC&printsec=frontcover&hl=pt-PT&source=gbs_ge_summary_r&cad=0#v=onepage&q&f=false)>. Acesso em: 12 mar. 2013.

JUND, Sérgio. **Administração, orçamento e contabilidade pública: teoria e 830 questões**. 2. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2006.



**LEI COMPLEMENTAR Nº 101, DE 4 DE MAIO DE 2000.** Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/Leis/LCP/Lcp101.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/Leis/LCP/Lcp101.htm)> Acesso em: 11 mar. 2013.

LUIZ CARLOS BRESSER-PEREIRA (Rio de Janeiro) (Org.). **Economia do Setor Público no Brasil:** Instituições, bom estado e Reforma da Gestão Pública. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

MARCONI, M. A, LAKATOS, E. M. **Técnicas de Pesquisa:** planejamento e execução de pesquisas, amostragens e técnicas de pesquisa, elaboração, análise e interpretação de dados. São Paulo: Atlas, 1999.

\_\_\_\_\_, **Metodologia do Trabalho Científico:** procedimentos básicos, pesquisa bibliográfica, projeto e relatório, publicações e trabalhos científicos. São Paulo: Atlas, 2009.

MARRAS, Jean Pierre. **Administração de Recursos Humanos: do operacional ao estratégico.** 3ª São Paulo: Futura, 2000.

MARRAS, Jean Pierre. **Administração de Recursos Humanos: do operacional ao estratégico.** 3ª São Paulo: Futura, 2005.

MATTOS, Antônio Carlos. Empregos e empresas que mudarão com a internet. **Rev. adm. empres.** São Paulo, v. 39, n. 3, set. 1999. Disponível em <<http://www.scielo.br/pdf/rae/v39n3/v39n3a08.pdf>>. Acessos em 05 dez. 2012.

MAXIMIANO, Antonio Cesar Amaru. **Teoria geral da administração: da revolução urbana à revolução digital.** 6. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

MAXIMIANO, Antonio Cesar Amaru. **Introdução a Administração.** 7. ed. São Paulo: Atlas, 2009.

MAXIMIANO, Antonio Cesar Amaru. **Teoria geral da administração.** São Paulo: Atlas, 2012.

MORGAN, Gareth. **Imagens da organização.** São Paulo: Atlas, 1996.

MORGAN, Gareth. **Imagens da organização.** Tradução: Geni G. Goldschmidt. - 2. ed. - 4a reimpressão - São Paulo : Atlas, 2002.

PALUDO, Augustinho Vicente. **Administração pública para AFRF e AFT (recurso eletrônico): para auditor fiscal do trabalho e auditor fiscal da receita federal.** Rio de Janeiro: Elsevier, 2012. Disponível em: <[http://books.google.com.br/books?id=\\_VN53q5FqcQC&pg=PP5&lpg=PP5&dq=PALUDO,+Augustinho+Vicente.+Administra%C3%A7%C3%A3o+para+AFRF+e+AFT+\(recurso+eletr%C3%B4nico\):+para+auditor+fiscal+do+trabalho+e+auditor+fiscal+da+receita+federal.+Rio+de+Janeiro:+Elsevier,+2012.&source=bl&ots=-](http://books.google.com.br/books?id=_VN53q5FqcQC&pg=PP5&lpg=PP5&dq=PALUDO,+Augustinho+Vicente.+Administra%C3%A7%C3%A3o+para+AFRF+e+AFT+(recurso+eletr%C3%B4nico):+para+auditor+fiscal+do+trabalho+e+auditor+fiscal+da+receita+federal.+Rio+de+Janeiro:+Elsevier,+2012.&source=bl&ots=-)>

n0TdfwU\_i&sig=MZy57e7TfAdb4dENYSGVaouXMC0&hl=pt-PT&sa=X&ei=yEhHUcDQAouL0QHWI4GQCw&ved=0CD0Q6AEwAA>. Acesso em: 12 mar. 2013.

PALUDO, Augustinho Vicente. **Administração pública (recurso eletrônico)**. (coordenação de Sylvia Motta). - Rio de Janeiro: Elsevier, 2012. Disponível em: <[http://books.google.com.br/books?id=l0V9dzt82hsC&printsec=frontcover&hl=pt-PT&source=gbs\\_ge\\_summary\\_r&cad=0#v=onepage&q&f=false](http://books.google.com.br/books?id=l0V9dzt82hsC&printsec=frontcover&hl=pt-PT&source=gbs_ge_summary_r&cad=0#v=onepage&q&f=false)>. Acesso em: 12 mar. 2013.

PAULA, Ana Paula Paes de. Administração pública brasileira entre o gerencialismo e a gestão social. **Rev. adm. empres.**, São Paulo, v. 45, n. 1, Mar. 2005 <<http://www.scielo.br/pdf/rae/v45n1/v45n1a05.pdf>>. Acesso em 20 Mar. 2013.

PAULA, Ana Paula Paes de. **Por uma nova gestão pública: limites e potencialidades da experiência Contemporânea**. Rio de Janeiro: FGV, 2007.

PEREIRA, Ana Maris. **Introdução à Administração**. 3. ed. São Paulo: Prentice Hall, 2004.

PEREIRA, Luiz Carlos Bresser. **DA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA BUROCRÁTICA À GERENCIAL**. Revista do Serviço Público, 47(1) janeiro-abril 1996. Disponível em: <<http://blogs.al.ce.gov.br/unipace/files/2011/11/Bresser1.pdf>>. Acesso em: 25 fev. 2013.

PEREIRA, Luiz Carlos Bresser. **Administração pública gerencial: estratégia e estrutura para um novo Estado**. Brasília: MARE/ENAP, 1996. Disponível em: <[https://www.google.com.br/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=7&ved=0CFwQFjAG&url=http%3A%2F%2Fwww.enap.gov.br%2Findex.php%3Foption%3Dcom\\_docman%26task%3Ddoc\\_download%26gid%3D1608&ei=V3pHUYn5LbK-0QHj3IGABA&usq=AfQjCNEeV6JQu7tfYKVpF-bfyDejfOc73Q&bvm=bv.43828540,d.dmQ](https://www.google.com.br/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=7&ved=0CFwQFjAG&url=http%3A%2F%2Fwww.enap.gov.br%2Findex.php%3Foption%3Dcom_docman%26task%3Ddoc_download%26gid%3D1608&ei=V3pHUYn5LbK-0QHj3IGABA&usq=AfQjCNEeV6JQu7tfYKVpF-bfyDejfOc73Q&bvm=bv.43828540,d.dmQ)>. Acesso em: 25 fev. 2013.

PERROW, Charles. The short and glorious history of organizational theory. **Organizational Dynamics**, 1973, v.2, p. 02-15.

ROBBINS, Stephen P. **Comportamento organizacional**. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2005.

\_\_\_\_\_, **Comportamento organizacional**. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2010.

ROBBINS, Stephen Paul. **Fundamentos do Comportamento Organizacional**. 8. ed. São Paulo: Pearson, 2011.

SCHERMERHORN JUNIOR, John R.; HUNT, James G.; OSBORN, Richard N.. **Fundamentos de Comportamento Organizacional**. 2. ed. São Paulo: Bookman, 1999.

SCHERMERHORN, Jr. John R. HUNT, James G., OSBORN, Richard N. **Fundamentos de comportamento organizacional**. 2ª edição. Porto Alegre: Bookman, 1999, reimpressão 2008.

SIQUEIRA, Mirlene Maria Matias. Medidas do comportamento organizacional. **Estud. psicol. (Natal)**, Natal, v. 7, n. spe, 2002. Disponível em <<http://www.scielo.br/pdf/epsic/v7nspe/a03v7esp.pdf>>. Acessos em 05 dez. 2013.

STONER, James A.F. e FREEMAN, R.Edward, **Administração**. LTC Editora: 5ª ed., 1999

YIN, Robert K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. 2.ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

## APÊNDICE

### ROTEIRO DE ENTREVISTA – Fatores Motivacionais

Identificação do Entrevistado

**Audidores de Contas Públicas da Controladoria Geral do Estado da Paraíba**

**Identificação do entrevistado:** \_\_\_\_\_

**Formação:** \_\_\_\_\_

**Cargo:** \_\_\_\_\_

**Tempo de Serviço:** \_\_\_\_\_

#### Fatores Higiênicos

1 – Além da remuneração base, são oferecidos outros benefícios pela organização? Quais?

2 – Se a resposta da pergunta nº 1 for sim, esses benefícios complementam satisfatoriamente as suas necessidades?

3 – A missão da Instituição é claramente difundida a todos, de forma que os servidores entendam suas reais funções no trabalho?

4 – As condições de trabalho oferecidas pela instituição são favoráveis ao um bom desempenho no trabalho?

5 – O trabalho que você executa atende suas expectativas como profissional? E o ambiente de trabalho? É favorável ao desempenho de suas funções?

6 – As horas de trabalho são adequadas ao trabalho?

7 – As normas reguladoras são bem difundidas a todos os trabalhadores para que se possa situar cada cargo e suas respectivas funções? São muitas regras? Elas são necessárias? Falta algo para ser normatizado?

8 – Você se sente realizado profissionalmente?

9 – Você sente que seu trabalho é valorizado por sua chefia? E seus pares? Valorizam seu trabalho?

10 – O cargo que você exerce lhe traz segurança e estabilidade profissional?

11 – Em sua função no trabalho você possui autonomia para tomar decisões, relacionadas às atividades que você executa?

#### Fatores Motivadores

12 – Suas atividades são realizadas de forma a estimular sua autonomia como profissional, permitindo que você supervisione e controle a realização de suas atividades?

13 – Você possui um bom relacionamento com seu superior? Ele reconhece seus esforços no desempenho de suas funções?

14 – Você consegue atingir de forma eficiente os objetivos institucionais, no exercício de suas funções?

15 – No exercício de suas funções você tem abertura para atingir os objetivos do seu trabalho com criatividade, desenvolvendo com isso suas competências profissionais?

16 – No desempenho de suas funções laborais, você considera que utiliza seu real potencial profissional?

#### **Perguntas gerais sobre motivação:**

17 – Você se sente motivado para executar suas tarefas funcionais?

18 – Se a resposta à questão anterior for negativa, quais fatores contribuem para o aumento na sua motivação para execução das suas atividades laborais?